



THÈME

**PROPOSITION D'UN MODÈLE INTÉGRÉ D'ANALYSE ET D'AMÉLIORATION DE
LA PERFORMANCE DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL PAR
DES PRATIQUES D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL**

*ANALYSE DES CAS DU PROJET DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE DE MATAM AU
SÉNÉGAL ET DU PROJET D'HYDRAULIQUE PASTORALE ET AGRICOLE AU BÉNIN*

par Noel Honorat Adanzounon

**Thèse présentée à l'Université du Québec à Chicoutimi en vue de l'obtention du
grade de Docteur en Management de Projet**

Québec, Canada

© Noel Honorat Adanzounon, 2019

RÉSUMÉ

Dans le domaine du développement international (DI), la gestion par des projets constitue le mode privilégié de mise en place de l'aide publique au développement (Diallo et Thuillier, 2005 ; Golini, Kalchschmidt, et Landoni, 2015). Mais, la performance de ces projets financés par l'aide publique constituée de dons et de prêts reste globalement peu satisfaisante par rapport aux attentes de développement, même si les résultats de certains de ces projets sont très encourageants (Ika, 2005; Golini, Kalchschmidt, et Landoni, 2015). La présente thèse s'est intéressée à une des préoccupations des partenaires techniques et financiers (PTF) relatives à la performance desdits projets de développement. Elle se résume à la question suivante : Pourquoi les projets ayant un même objectif de développement dans le portefeuille d'un organisme de financement du développement ne donnent presque pas les mêmes résultats de développement à la satisfaction des bénéficiaires d'un pays à un autre bien qu'ils aient bénéficié des mêmes démarches de conception et de financement ?

L'objectif de cette étude est de comprendre ce contraste à partir des projets déjà exécutés sur le terrain et de faire émerger un modèle descriptif pouvant améliorer la performance d'autres projets de développement. Ainsi, une posture intégrée axée sur l'ontologie du pragmatisme et l'épistémologie du subjectivisme a été adoptée. Dans cette posture, le projet est perçu comme l'« être qui devient », comme un terrain d'action à la fois objectif (concret) et subjectif (perceptuel) sur lequel l'Homme agit en tant que partie prenante active pour changer le cours des choses. Par ailleurs, la Méthodologie des Systèmes Souples (MSS) et l'étude multi-cas inductive ont été adoptées comme stratégies de recherche. Elles ont permis de répondre à la question de départ à partir des expériences vécues des acteurs qui ont conduit la réalisation de deux projets du portefeuille de la Banque Ouest africaine de développement (BOAD), à savoir le PHPA au Bénin et le PRODAM II au Sénégal.

Le modèle émergent de cas concrets de projets étudiés démontre que le succès d'un projet de développement dépend de la capacité du chef de projet à instaurer dans son équipe un climat de travail qui donne l'autonomie aux membres de percevoir toutes situations problématiques susceptibles de limiter la performance du projet; à mettre en œuvre des processus d'apprentissage organisationnel qui permettent aux membres de l'équipe de projet des pratiques réflexives, des pratiques de création de sens et de développement de nouvelles connaissances contextuelles dans l'action. Le modèle émergent propose aux praticiens de projets de développement une approche intégrée de management de projet pouvant leur permettre dans les situations problématiques de compléter leurs approches classiques de gestion des projets de DI par des processus d'apprentissage social afin d'améliorer la performance (efficience et efficacité) desdits projets.

Mots clés : Management de projet, efficacité du projet, processus d'apprentissage social, pratiques réflexives, création de sens, nouvelles connaissances dans l'action.

ABSTRACT

In the field of international development (ID), project management is the preferred mode of implementation of official development assistance (Diallo and Thuillier, 2005; Golini, Kalchschmidt and Landoni, 2015). However, the performance of those grant-funded and loan-financed public aid projects remains largely unsatisfactory compared to development expectations, even if the results of some of them are very encouraging (Ika, 2005; Golini, Kalchschmidt, and Landoni, 2015). This thesis focused on one of the concerns of technical and financial partners regarding the performance of these development projects. It comes down to the following question: Why do projects with the same development goal in the portfolio of a development financing agency not almost provide the same development results to the satisfaction of beneficiaries from one country to another although they have benefited from the same design and financing procedures?

The objective of this study is to understand this contrast from the projects already carried out in the field and to bring out a descriptive model that can improve the performance of other development projects. Thus, an integrated posture focused on pragmatism ontology and subjectivism epistemology was adopted. According to this posture, the project is perceived as the "being that becomes", as a field of action at once objective (concrete) and subjective (perceptual) upon which the human acts as a stakeholder to change the course of things. Then, the Flexible Systems Methodology (SSM) and the inductive multi-case study were adopted as research strategies. They made it possible to answer the initial question based on the experience of the people who led the realization of two projects of the West African Development Bank (WADB) portfolio, namely PHPA in Benin and PRODAM II in Senegal.

The emerging model of concrete projects cases studied demonstrates that the success of a development project depends on the ability of the project manager to establish within his team a working atmosphere that gives the members autonomy to perceive any problematic situations that may arise and likely to limit the the project's performance; implement organizational learning processes that allow the project team members reflective practices, meaning-making practices and the development of new local knowledge in action. The emerging model provides development project practitioners with an integrated project management approach that can enable them in case problematic situations arise, to complement their traditional approaches to managing ID projects through social learning processes to improve development projects performance (efficiency and effectiveness).

Key words: Project management, project effectiveness, social learning process, reflective practices, meaning-making, new knowledge in action.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	ii
ABSTRACT.....	ii
TABLE DES MATIÈRES	iii
LISTE DES TABLEAUX	viii
LISTE DES FIGURES	ix
LISTE DES SIGLES	xi
DÉDICACE	xii
REMERCIEMENTS.....	xiii
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 1	13
AMÉLIORATION DE L'APPROCHE PROJET DANS LA MISE EN PLACE DE L'AIDE PUBLIQUE AU DÉVELOPPEMENT : UN ENJEU DE L'EFFICACITÉ DE L'AIDE PUBLIQUE AU DÉVELOPPEMENT	13
INTRODUCTION	13
1.1 Aide publique au développement : acteurs et mécanismes de sa mise en place.....	14
1.2 Approche projet dans le domaine du développement international et la remise en cause du rôle de l'État.....	16
1.3 Consensus de Washington et les programmes d'ajustement structurel : objectifs et effets de leur mise en œuvre sur le développement des pays bénéficiaires	17
1.4 Débat sur l'efficacité de l'aide publique au développement : faible mobilisation des acteurs pour l'amélioration de l'approche classique de gestion des projets	20
1.5 Amélioration de l'approche projet classique : un enjeu majeur pour l'efficacité de l'aide publique au développement	28
CONCLUSION.....	30
CHAPITRE 2	32
DÉVELOPPEMENT DE CAPACITÉS DANS L'ACTION POUR UNE EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE : UN NOUVEL ENJEU D'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL	32
INTRODUCTION	32
2.1 Conceptions théoriques et éléments fondamentaux de l'expression multicritère de la performance globale dans les organisations	34
2.2. Amélioration des approches classiques de gestion de projet : un nouvel enjeu pour l'amélioration de la performance des projets de développement international	38

2.2.1 Projet en tant qu'outil de concrétisation d'un but : caractéristiques, limites et émergence de nouvelles écoles de pensée en management de projet.....	39
2.2.1.1 Approche classique de gestion de projet	39
2.2.1.2 Approche classique de gestion des projets de DI et ses variantes.....	41
2.2.1.3 Limites des approches classiques de gestion de projet et émergence de nouvelles écoles de pensée	49
2.2.2 École des facteurs clés de succès : concrétisation du but de l'organisation par un projet ...	51
2.2.2.1 Les critères de succès du projet.....	51
2.2.2.2 Les facteurs clés du succès du projet	59
2.2.2.3 Contribution de l'école de Facteurs clés du succès du projet (FCS) à la définition de l'objet de la recherche	68
2.2.3 Écoles des systèmes et de modélisation en management de projet : flux déterministes et non déterministes en management de projet	73
2.2.3.1 Projet comme un système ouvert, un système hard et soft.....	74
2.2.3.2 Complexité et incertitude dans les projets et leurs influences sur la performance des projets.....	78
2.2.3.3 Contribution de l'école des systèmes et de l'école de modélisation du projet à la définition de l'objet de la recherche.....	87
2.2.4 École Scandinave de gestion de projets et le mouvement Critical Management Studies à la base d'une émergence de nouvelles perspectives en management de projet	88
2.2.4.1 École scandinave de gestion de projet : Projet comme une organisation temporaire ...	89
2.2.4.2 Critical Management Studies : Repenser le management de projet	91
2.2.4.3 Contribution de l'École scandinave de gestion de projet et du mouvement Critical Management Studies à la définition de l'objet de l'étude	93
CONCLUSION : Définition de la question de la recherche illustrée dans un cadre théorique d'expression multicritère de la performance du projet	95
CHAPITRE 3	100
ÉVOLUTION DES PARADIGMES EN MANAGEMENT DE PROJET DANS UNE LOGIQUE DE DUALITÉ : UN FONDEMENT AUX POSTURES INTÉGRÉES EN MANAGEMENT DE PROJET	100
INTTRODUCTION.....	100
3.1 Fondements théoriques de l'évolution des paradigmes ou des perspectives de recherche en management de projet	102
3.1.1 Conception du Kuhn (1970) de l'évolution de la science au fondement de l'évolution des perspectives de recherche en gestion de projet : Intérêt et limites	103

3.1.2 Arguments métaphysiques et de la théorie de modernité au fondement de l'évolution des perspectives de recherche en management de projet	109
3.1.2.1 Arguments métaphysiques au fondement de l'évolution des perspectives de recherche en management de projet	110
3.1.2.2 Théorie de modernité, de postmodernité et d'hyper-modernité au fondement de l'évolution des perspectives de recherche en management de projet.....	115
3.2 Nouveaux cadres de présentation des fondements de l'évolution des perspectives de recherche en management de projet de Gauthier et Ika (2012) et positionnement de la contribution de l'étude	127
3.2.1 Cadre de présentation de l'évolution des perspectives de recherche en management de projet fondé sur la théorie de modernité et le positionnement de la contribution de l'étude	128
3.2.2 Cadre de présentation de l'évolution des perspectives de recherche en management de projet fondé sur les traditions ontologiques dualistes et le positionnement de la contribution de l'étude	133
CONCLUSION.....	137
CHAPITRE 4	138
DÉVELOPPEMENT DE NOUVELLES CAPACITÉS DE PROJET DANS L'ACTION PAR L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL EN COMPLÉMENT À L'APPROCHE CLASSIQUE DE GESTION DE PROJET	138
INTTRODUCTION.....	138
4.1 Développement de « capacités de projet ».....	140
4.1.1 Concept de développement de « capacités de projet » : Un enjeu pour l'amélioration de la performance des projets de DI	140
4.1.2 Dimensions interdépendantes du développement de « capacités de projet ».....	149
4.2 L'ancrage théorique du cadre conceptuel exploratoire dans la pensée continue liant la pensée systémique hard et la pensée systémique soft.....	157
4.2.1 Apprentissage organisationnel dans la pensée systémique soft pour le développement de « capacités de projet » dans l'action : une approche complémentaire à l'approche classique de gestion de projet	157
4.2.2 Spectre de « capacités de projet » dans une pensée continue.....	163
4.2.3 Approche d'exploration de « capacités de projets » dans la perspective heideggérienne (pensée systémique soft) : Une perspective complémentaire à la perspective classique de gestion de projets (pensée systémique hard)	170
4.3 Conception d'un modèle intégré de développement de « capacités de projet » par l'apprentissage organisationnel pour l'amélioration de la performance des projets de DI.	184
4.3.1 Méthodologie des Systèmes Souples (MSS) comme un processus d'apprentissage social favorable à la construction de sens et au développement de nouvelles capacités de projet dans l'action	188

4.3.2 Méthodologie des Systèmes Souples : Un cadre d'apprentissage favorable aux pratiques réflexives et à l'ambidextrie par les praticiens de projets pour le développement de « capacités de projet » dans l'action	191
4.3.3 Méthodologie des Systèmes Souples : Une démarche de modélisation du mode de pensée et du mode d'action des praticiens de projet dans la réalité des projets.....	200
4.4 Conditions préalables à la mise en œuvre d'un processus d'apprentissage organisationnel au sein d'une équipe de projet.....	205
CONCLUSION.....	211
CHAPITRE 5	213
CADRE OPÉRATOIRE DE LA RECHERCHE.....	213
INTTRODUCTION.....	213
5.1 Positionnement de l'étude dans les postulats ontologiques du pragmatisme	215
5.2 Positionnement de l'étude dans les postulats épistémologiques du subjectiviste.....	220
5.2.1 Fondement épistémologique du « quoi de la recherche »	221
5.2.2 Fondements épistémologiques du « comment de la recherche »	224
5.3 Méthodologie de recherche.....	231
5.3.1 Étude de cas inductive en tant que stratégie principale de l'étude de terrain.....	234
5.3.2 Justification de la Méthodologie des Systèmes Souples (MSS) en tant que stratégie d'élaboration d'un cadre conceptuel exploratoire pour l'étude.....	237
5.4 Méthodes de recherche	240
5.4.1 Méthologie des Systèmes Souples (MSS) : méthode d'élaboration du modèle conceptuel de l'étude	240
5.4.2 Étude multi-cas inductive : méthode pour l'étude de terrain	244
5.4.2.1 Sélection des cas	245
5.4.2.2 Sélection des participants.....	246
5.5 Sources et collecte des données	247
5.5.1 Sources des données.....	247
5.5.2 Techniques de collecte des données.....	248
5.6 Traitement et analyse des données collectées	253
5.7 Dispositions prises pour la validité de l'étude	257
CONCLUSION.....	263
CHAPITRE 6	265
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE DE CAS	265
INTTRODUCTION.....	265

6.1 Présentation des projets de l'étude de cas : PHPA et PRODAM II, deux projets achevés du portefeuille de la Banque ouest africaine de développement (BOAD)	267
6.1.1 Présentation de la Banque ouest africaine de développement (BOAD).....	267
6.1.2 Présentation du Projet d'Hydraulique Pastorale et Agricole (PHPA) et du Projet de Développement Agricole de Matam (PRODAM II) et leurs résultats	269
6.1.2.1 Description du Projet d'Hydraulique Pastorale et Agricole (PHPA) et les résultats atteints à la clôture	269
6.1.2.2 Description du Projet de Développement Agricole de Matam (PRODAM II) et les résultats atteints à la clôture	278
6.1.2.3 Synthèse des résultats du PHPA et du PRODAM II	290
6.2 Analyse transversale des données de terrain : Concepts, systèmes d'activités humaines et modèle émergent d'amélioration de la performance des projets de DI	294
6.2.1 Discussions autour du thème "autonomie" : Concepts et système d'activités humaines émergents	295
6.2.2 Discussions autour du thème "expérimentation" : Concepts et système d'activités humaines émergents	302
6.2.3 Discussions autour du thème "interaction avec les parties prenantes" : Concepts et système d'activités humaines émergents	309
6.2.4 Concepts et système d'activités humaines émergents des discussions autour du thème "dialogue"	315
6.2.5 Des discussions autour du thème "participation à la prise de décision" : Concepts et système d'activités humaines émergents	316
6.2.6 Discussions autour du thème "prise de risque" : Concepts et système d'activités humaines émergents	318
6.2.7 Traduction des systèmes d'activités humaines émergents en un modèle émergent d'amélioration de la performance des projets de développement international (DI)	319
6.3 Discussion des Résultats de l'étude	324
6.3.1 Dualité entre approches classiques de gestion de projet et apprentissage social pour une amélioration de la performance du projet de DI	325
6.3.2 Primauté de la perspective subjective du management de projet et le développement de nouvelles connaissances contextuelles dans l'action	327
Conclusion	333
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	336
BIBLIOGRAPHIE.....	347
ANNEXES.....	377

LISTE DES TABLEAUX

TABEAU 1 : EXEMPLE DE LA VERSION ORIGINALE DU CADRE LOGIQUE	43
TABEAU 2 : PERSPECTIVE CLASSIQUE ET PERSPECTIVES ALTERNATIVES DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DU PROJET	67
TABEAU 3 : QUELQUES CONTRASTES DANS LES PRATIQUES DE MANAGEMENT DE PROJET.....	76
TABEAU 4 : ÉVOLUTION DES PERSPECTIVES DE RECHERCHE EN MANAGEMENT DE PROJET INSCRITE DANS UNE TRADITION ONTOLOGIQUE DUALISTE.....	135
TABEAU 5 : DIMENSIONS DU DÉVELOPPEMENT DE CAPACITÉS DE PROJET	152
TABEAU 6 : DIMENSION DE LA CAPACITÉ DE PROJET DANS LES PENSÉES SYSTÉMIQUES "HARD" ET "SOFT"	188
TABEAU 7 : CARACTÉRISTIQUES D'UN SYSTÈME D'ACTIVITÉS HUMAINES	203
TABEAU 8 : PERSPECTIVES ONTOLOGIQUES EN MANAGEMENT DE PROJET ET LA POSTURE ONTOLOGIQUE DE L'ÉTUDE.....	218
TABEAU 9 : POINT DES PARTICIPANTS DE L'ÉTUDE.....	247
TABEAU 10 : PRÉVISIONS ET RÉALISATIONS PHYSIQUES DU PRODAM PHASE I....	281
TABEAU 11 : ÉTAT DE RÉALISATION DU PRODAM II PAR SOURCE DE FINANCEMENT	287
TABEAU 12 : PRÉVISIONS ET RÉALISATIONS PHYSIQUES DU PRODAM PHASE II ..	288
TABEAU 13 : PRÉSENTATION DU PHPA ET PRODAM II À LA CLÔTURE DE LEURS ACTIVITÉS	291
TABEAU 14 : CARACTÉRISTIQUES DU SYSTÈME D'ACTIVITÉS HUMAINES ÉMERGENT DES DONNÉES DE TERRAIN	322

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : COUPLE VALEUR-COÛT AU FONDEMENT DU CONCEPT DE LA PERFORMANCE	34
FIGURE 2 : CONCEPTION DE LA PERFORMANCE GLOBALE COMME UN CONSTRUIT	37
FIGURE 3 : MODÈLE DE L'APPROCHE CLASSIQUE DE GESTION DE PROJET	40
FIGURE 4 : GAR ET INNOVATIONS APPORTÉES À L'APPROCHE CLASSIQUE DU CADRE LOGIQUE	47
FIGURE 5 : UNE CONCEPTION MULTI-CRITÈRE DE LA PERFORMANCE DU PROJET ...	57
FIGURE 6 : CADRE INTÉGRÉ DES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DU PROJET.....	62
FIGURE 7 : CRITÈRES DE SUCCÈS ET FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS SUR LE CYCLE DE VIE DU PROJET DE DI.....	70
FIGURE 8 : APPROCHE SYSTÉMIQUE DE LA GESTION DE PROJET	74
FIGURE 9 : TAXONOMIE DE LA COMPLEXITÉ DU PROJET DE DSI	84
FIGURE 10 : INFLUENCE DES DIFFÉRENTES COMPOSANTES DE LA COMPLEXITÉ SUR LA PERFORMANCE DES PROJETS	85
FIGURE 11 : PERSPECTIVES DE RECHERCHE EN MANAGEMENT DE PROJET DANS DEUX MÉTAPHORIQUES	90
FIGURE 12 : QUESTION DE RECHERCHE INSCRITE DANS UN CONSTRUIT MUTLI-CRITÈRE DE LA PERFORMANCE DU PROJET	99
FIGURE 13 : MATRICE DES PARADIGMES D'ANALYSE DES THÉORIES DE LA SCIENCE SOCIALE	106
FIGURE 14 : ESSAI DE CLASSIFICATION DES THÉORIES DES ORGANISATIONS AVEC LA MATRICE DE BURRELL ET MORGAN (1979).....	107
FIGURE 15 : CADRE DE PRÉSENTATION DES PERSPECTIVES DE RECHERCHE EN MANAGEMENT DE PROJET SELON LES THÉORIES DE MODERNITÉ.....	132
FIGURE 17 : CAPACITÉ DE PROJET DANS L'ORGANISATION	144
FIGURE 17 : CAPACITÉ DE PROJET DANS UN ENVIRONNEMENT STABLE ET DYNAMIQUE	144
FIGURE 18 : UNE ILLUSTRATION DE L'APPRENTISSAGE INTR-PROJET ET INTER-PROJETS DANS UNE ORGANISATION BASÉE SUR PROJETS.....	146

FIGURE 19 : ILLUSTRATION D'UN SPECTRE DE CONNAISSANCES DE PROJET	150
FIGURE 20 : UNE STRUCTURE LOGIQUE DE FORMATION DE CONNAISSANCES.....	153
FIGURE 21 : CONCEPTIONS DES PENSÉES SYSTÉMIQUES "HARD" ET "SOFT"	158
FIGURE 22 : SPECTRE DE TRAVAIL DE PROJET	167
FIGURE 23 : PERSPECTIVE CARTÉSIENNE ET PERSPECTIVE HEIDEGGERIENNE EN MANAGEMENT DE PROJET.....	177
FIGURE 24 : MODÈLE CONCEPTUEL INTÉGRÉ D'UN PROCESSUS D'APPRENTISSAGE ORGANISATION À L'APPROCHE CLASSIQUE DE GESTION DE PROJET DE DÉVELOPPEMENT.....	204
FIGURE 25 : LIEN ENTRE CAPACITÉ D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL (CAO) ET APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL (AO)	209
FIGURE 26 : INTERRELATION ENTRE LES FONDAMENTAUX D'UN PROCESSUS DE RECHERCHE	214
FIGURE 27 : PROCESSUS D'APPRENTISSAGE VU COMME UNE MÉTHODOLOGIE DES SYSTÈMES SOUPLES	241
FIGURE 28 : DÉMARCHE DE L'ÉTUDE DE CAS INDUCTIVE, ANALYSE TRANSVERSALE DES DONNÉES	253
FIGURE 29 : MODÈLE ÉMERGENT D'ANALYSE ET D'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT	323

LISTE DES SIGLES

Ex-ACDI : Agence Canadienne pour le Développement International

ACL : Approche du Cadre Logique

APD : Aide Publique au Développement

BOAD : Banque Ouest Africaine de Développement

CAD : Comité d'Aide au Développement

CE : Commission Européenne

DI : Développement International

DSRP : Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté

FCS : Facteur Clés de Succès

FMI : Fonds Monétaire International

GAR : Gestion axée sur les résultats

GIZ : Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Agence de Coopération Internationale Allemande pour le Développement)

JICA : Agence japonaise de coopération internationale

MSS : Méthodologie des Systèmes Souples

OCDE : Organisation de coopération et de Développement Économique

OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement

ONU : Organisation des Nations Unies

PAS : Politiques/programmes d'Ajustement Structurel

PHPA : Projet d'Hydraulique Pastorale et Agricole

PED : Pays en voie de développement

PMI : Project Management Institute

PRODAM : Projet de Développement Agricole de Matam

PTF : Partenaire Technique et Financier

USAID : Agence des États-Unis pour le Développement International

AusAID : Agence australienne pour le Développement International

DÉDICACE

À mon feu père Maurice Adanzounon.

À ma mère Lucie Ananounon

REMERCIEMENTS

En premier lieu, je tiens à exprimer toute ma gratitude à mon Directeur de thèse, Brahim MEDDEB, Ph.D de m'avoir encadré et encouragé tout au long de cette étude doctorale; de m'avoir donné son appui à travers l'assistance de recherche au Laboratoire CAISEN (Carrefour d'analyse des innovations et de soutien aux entreprises).

Je remercie également l'ensemble des professeurs de l'équipe pédagogique du programme de Doctorat en management de projet de nous avoir assuré la partie théorique de la formation.

Je tiens à exprimer toute ma gratitude à la Professeure Imen Latrous pour m'avoir donné son appui à travers l'assistance de recherche pour certains de ses travaux.

J'exprime toute ma gratitude à Yves Lachance, Dr, à Imen Latrous, Dr et à Chantale Dali, Ph.D pour avoir accepté d'évaluer cette thèse.

Je tiens à exprimer toute ma gratitude à la BOAD, en particulier aux directeurs Christophe AGUESSI, Daouda BERTHÉ, Patrice GBAGUIDI, et aux chefs de division Aimé BICABA et Damit AMANY, aux membres des équipes des projets étudiés (PHPA et PRODAM), plus particulièrement à M. Thierno Ba, qui n'ont ménagé aucun effort pour faciliter mon séjour et la collecte des données au Togo, au Bénin et au Sénégal.

J'exprime également ma sincère reconnaissance à l'adresse de M. Kouadjo DOGBE, le père de mon ami Shalom, qui m'a accueilli dans leur maison à Lomé et m'a soutenu durant les quatre mois de mon stage à la BOAD. Mes remerciements vont aussi à l'endroit de Bourama GASSAMA et Mbaye SAMBA, frères de mon ami Ibrahima GASSAMA qui m'ont accueilli et logé à Dakar au cours de la collecte des données de terrain.

Je tiens à remercier mon ami Dr Soufouyane Zakari, chargé de cours à l'Université d'Abomey-Calavi et ses étudiants qui m'ont apporté leur aide dans la fastidieuse tâche de transcription des entrevues réalisées dans le cadre de la collecte des données de terrain.

Je tiens à remercier très particulièrement mon épouse Francine BESSAN-EGO et mes enfants pour leur patience durant cette longue absence et leur soutien à aller jusqu'au bout. Mes remerciements vont également à tous mes frères et sœurs, plus particulièrement à mon frère Rémy Adanzounon ainsi qu'à l'honorable Hounnibo Lucien qui m'ont soutenu de diverses manières tout long de la réalisation de cette thèse.

Je tiens également à exprimer toute ma gratitude aux ami(e)s qui m'ont soutenu de diverses manières dans cette aventure. Il s'agit notamment de Echao Franck et Miphelle, de Guédé Olivier et Clarisse, de Meangoua Franck, de Zoutène Benjamin, de Ndjambou Paterne, de Chantal Mikala, de Madélène Blé, de Sœur Thérien Yolande de la Congrégation de Saint Sacrement, de Perron Claudette, de Bonneau Johanne et Christian, de Bonneau Nancy et Michel, de Rousseau Jean-Claude et Nicole, de Abdourahame Dramé et Doris, de Valentin Agon, de Justine Kouho, de Georges Lanmafankpodji, de Bienvenue Fatondji et Jessika, de Alain Zingongo, de Anicet Sevoh, de Eugène Allosoukpo et d'autres personnes que je n'ai pas pu citer les noms ici.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Bon nombre des projets financés par l'aide publique au développement (APD) ont enregistré de faibles performances et n'ont pas connu le succès attendu par les parties prenantes (Ika, 2005; Ika, 2012; Golini, Kalchschmidt, et Landoni, 2015). Le taux des projets financés par la Banque mondiale en Afrique qui n'ont pas abouti aux résultats attendus (résultats mitigés) était supérieur à 50% jusqu'en 2000 et était de l'ordre 39% en 2010 (Ika, Diallo, et Thuillier, 2012 : 15). Un sondage réalisé en 2012 par McKinsey-Devex montrait que 64% des projets financés par des donateurs ont donné des résultats mitigés (Hekala, 2012 dans Ika, 2012).

Ce constat de taux d'échec élevé dans le domaine des projets de DI est à l'image de la situation générale de la performance des projets dans tous les secteurs d'activité. Le groupe de consultants "Standish Group", spécialisé dans l'analyse de l'échec et du succès des projets, a été l'un des premiers à donner l'alerte sur l'ampleur de la situation de la performance des projets. Le rapport de 1994 du groupe "Standish Group" portait sur 8380 projets de hautes technologies de 365 entreprises aux États-Unis. Dans ce rapport, il ressort de l'analyse des données que seulement 16,2% des projets de l'échantillon ont enregistré un succès total, 31,1% ont connu un échec total et 52,7% ont été achevés et sont fonctionnels, mais avec des modifications des spécifications initiales, un dépassement du délai et du coût (Standish, 1995). Les rapports successifs de Standish Group jusqu'en 2012 (soit près de 20 ans après) sur la performance des projets technologiques aux États-Unis n'ont pas révélé une inversion de tendance par rapport à celle de 1994. Seulement que le taux de réussite des projets a évolué de 16 % à 39 % et le taux d'échec des projets était passé de 31 % à 18 % (Manifesto, 2013). En somme, le taux de réussite des projets reste faible.

Ainsi, la compréhension du succès ou de l'échec des projets reste une préoccupation qui continue de mobiliser la communauté scientifique dans tous les domaines d'activité. Il importe de faire remarquer que ce constat général sur le taux d'échec élevé des projets dans tous les domaines illustre une crise de la pratique de gestion de projets. Lorsqu'il existe une différence croissante entre ce que la pratique

prétend pouvoir faire et ce qu'elle réalise réellement. Cela dénote raisonnablement une crise de la pratique (Rolfe, Segal, et Cicmil, 2016 : 52). Une crise qui a soulevé logiquement des questionnements venant de certains chercheurs ou de certaines communautés de chercheurs et a conduit à des appels à un changement de paradigme, à la nécessité de développement des approches alternatives pour réaliser ce changement (Hodgson et Cicmil, 2008 ; Cicmil et Hodgson, 2006; Söderlund, 2004; Ingason et Shepherd, 2014). D'autres chercheurs ou communautés de chercheurs ont suggéré de questionner comment les gestionnaires et leurs équipes accomplissent leurs fonctions (Ika et Saint-Macary, 2012).

Le présent travail de recherche s'inscrit dans cet appel de changement de paradigme pour questionner le management des projets de développement international (DI) et le succès des projets financés par l'APD dans les pays de l'Afrique. En effet, comme la plupart des pays en développement, le Bénin sollicite de l'aide publique au développement (APD) et mobilise ainsi des dons et des prêts auprès des organismes et des agences de DI pour le financement de ses programmes et projets de développement.

Pendant près d'une dizaine d'années, j'ai été membre de l'équipe de la programmation de ces projets d'investissements publics au Bénin, plus précisément au Ministère chargé de la planification et du développement. Mes participations aux activités de suivi de ces projets de développement du Bénin m'ont donné l'occasion d'entendre plusieurs fois de certains chargés de projet dans les organismes de financement des projets de DI en mission au Bénin un questionnaire sans réponses qui se résume comme suit : Pourquoi les projets ayant un même objectif de développement dans le portefeuille d'un organisme de financement du développement ne donnent pas les mêmes résultats de développement à la satisfaction des bénéficiaires d'un pays à un autre bien qu'ils aient bénéficié des mêmes démarches de conception et de financement ?

Mon intérêt par rapport à cette préoccupation n'est pas fondé sur une supposition que deux projets (comme des projets hydro-agricoles) ayant les mêmes

objectifs de développement (amélioration de revenus des populations) et ayant bénéficié la même démarche de conception et de financement sont des projets identiques. Il ne saurait y avoir de projet « repliable » d'un milieu à un autre. Le projet sera toujours une perspective, une ambition à réinventer par des acteurs aux prises avec un environnement qui a lui-même à ses propres caractéristiques (Boutinet, 2005). Mon intérêt à cette préoccupation vise plutôt à comprendre ce qui donne l'avantage compétitif à un projet par rapport à d'autres dans un même portefeuille de projets.

Une première exploration relative à cette préoccupation a été faite au cours d'un séjour de quatre mois à la Banque ouest africaine de développement(BOAD), plus précisément à la Direction du Développement Rural et des Infrastructures et à la Direction de l'Evaluation Rétrospective des Projets. Ce séjour correspond à une étape du cheminement prévu au Programme de Doctorat en Management de Projets (DMP) de l'Université de Québec À Chicoutimi(UQAC) qui veut que la problématique abordée par le candidat soit une préoccupation partagée et portée par un milieu organisationnel. Dans ce cadre, quelques rencontres ont été organisées par le superviseur de stage avec les directeurs et certains chargés de projets de ces deux structures techniques de la Banque. Il s'agissait de leur présenter la préoccupation qui motive la présente recherche et avoir leur point de vue sur les facteurs du succès des projets de développement en général au vu de leur expérience. Ces premières entrevues exploratoires ont été réalisées sous forme de discussions sans un guide élaboré comme outil de collecte (collecte non formalisée) car, l'objectif à cette étape n'était pas la collecte proprement de données. De plus, l'étude ne dispose pas encore à cette étape un certificat d'éthique. Ces discussions ont permis de dégager deux catégories de points de vue complémentaires. Pour certains, la bonne performance des projets de DI pourrait être expliquée par l'utilisation des « bonnes pratiques » de gestion de projet par le chef de projet et son équipe pour la maîtrise des processus de réalisation des activités du projet. Il s'agit notamment des démarches et outils de gestion de projet (outils de planification, de suivi et de contrôle de projet) normalisés sur la base des pratiques sélectionnées comme meilleures et vulgarisées à travers les formations académiques en gestion de projet. Il s'agit aussi des documents de

référence des organismes ou agences de développement international et des référentiels élaborés par des communautés de pratiques, etc. Pour d'autres, au-delà de la maîtrise de l'application des techniques et outils classiques de gestion de projet, la réussite d'un projet de DI est liée à la capacité du gestionnaire de projet et son équipe à développer de nouvelles connaissances dans l'action pour surmonter les situations problématiques au cours de la réalisation du projet. En d'autres termes, ils désignent la capacité inhérente à l'équipe de projet à surmonter les difficultés que rencontre le projet au cours de sa mise en œuvre comme un facteur clé de succès. Il s'agit des situations problématiques liées aux contextes socioculturel, économique, politique, réglementaire et juridique (environnement institutionnel) dans lesquels s'exécutent les projets de DI.

La première revue de littérature a permis de comprendre que les points de vue recueillis à l'étape exploratoire ne manquent pas de fondements théoriques et empiriques en management de projet. Ils donnent de nouvelles pistes d'amélioration de l'approche classique de gestion des projets de DI pour la réalisation efficace des activités des projets de DI.

Le premier point de vue correspond à la vision traditionnelle qui sous-tend la gestion classique du projet. Il constitue la croyance qui motive toutes les organisations (privées ou publiques) à opter pour un mode de gestion par projet pour leurs interventions. En effet, les organisations sont unanimes sur le fait que l'utilisation des bonnes pratiques de gestion de projets a des impacts positifs sur la performance de leurs actions et sur celle de l'organisation en général (Ibbs et Reginato, 2002). Une hypothèse pendant longtemps basée sur des expériences anecdotiques de succès de projets sans qu'il n'y ait eu suffisamment d'études empiriques fiables qui l'approuvent (Ibbs et Reginato, 2002 : 2). Cette limite a amené Ibbs et Reginato (2002) à réaliser une étude empirique sur soixante-huit projets mis en œuvre dans vingt et une entreprises. Le résultat de leur étude valide cette hypothèse et établit trois conclusions : Les entreprises ayant une bonne maîtrise des pratiques de gestion de projets ont enregistré de meilleures performances de leurs projets et une bonne performance de leur entreprise. La bonne maîtrise des pratiques

de gestion de projet est fortement corrélée avec la performance des projets en termes de délai et du coût. Les entreprises ayant développé de bonnes pratiques de gestion de projets ont réalisé des projets dans les délais prévus et dans le budget alloué contrairement aux entreprises ayant une faible maîtrise des pratiques de gestion de projet. Selon cette conception, l'échec des projets s'explique par un manque de rigueur dans l'application de ces pratiques et procédures dites de bonnes pratiques (Aubry et Lièvre, 2010 : 33). En plus, une grande étude parrainée en partie par PMI en 2004 et menée par une équipe internationale pluriannuelle de 48 chercheurs a démontré sans équivoque que la gestion de projet apporte une valeur ajoutée aux organisations qui l'utilisent comme un mode de réalisation de certaines de leurs actions stratégiques (Thomas et Mullaly, 2008 dans Turner, Anbari, et Bredillet, 2013). En d'autres termes, la formation en gestion de projet est vue par les organisations comme un facteur de succès de leurs projets.

Dans cette vision partagée, les pratiques de gestion de projets sont devenues une ressource essentielle pour toutes les organisations au 21^e siècle (Ibbs et Reginato, 2002). Depuis la fin des années 1980, la gestion de projet est diffusée dans des secteurs variés (services, industries de masse, entreprises publiques, PME, Recherche & Développement) et a profondément transformé les pratiques et les performances des organisations notamment à partir des années 1990 où les organisations étaient confrontées à des mutations permanentes qui caractérisent désormais leur environnement (Garel, 2011 : 72). Dans un tel environnement en mutations permanentes, la gestion en mode projet offre aux organisations les moyens d'être efficaces, performantes et compétitives (Ika, 2009).

Les organisations publiques notamment les organismes dans le domaine de la gestion du développement international n'ont pas manqué aussi d'appréhender les pratiques de gestion de projets comme une ressource stratégique pour l'efficacité. Pour la gestion du développement international, la réalisation de projet est le mode privilégié de mise en place de l'aide publique au développement (Diallo et Thuillier, 2005 ; Golini, Kalchschmidt, et Landoni, 2015). L'approche de gestion du cycle de projet avec le cadre logique comme un outil de gestion constitue l'approche de

conception et de conduite de projet utilisée par la plupart des organismes et des agences pour gérer les projets de DI (Golini, Landoni, et Kalchschmidt, 2017). Il s'agit d'une démarche de rationalisation de l'action publique par une approche planificatrice par rapport à laquelle la plupart des praticiens des projets de DI s'accordent sur son utilité pour le contrôle de la cohérence dans la conception et la conduite des projets de DI (Giovalucchi et De Sardan, 2009 : 383 - 384 ; Golini, Landoni, et Kalchschmidt, 2017 : 146). Son adoption comme une approche de conception et de réalisation de projet a un effet positif sur la performance des projets de DI (Golini, Landoni, et Kalchschmidt, 2017 : 151). C'est aussi dans cette vision de la gestion classique de projet comme une ressource stratégique que la littérature sur la performance des projets explique souvent l'échec des projets en termes de prise de décisions non rationnelles, de mauvaise application des outils de gestion de projets, notamment les techniques et outils de planification et de contrôle des projets (Packendorff, 1995 : 325). Des praticiens de gestion des projets de DI partagent une profonde conviction que l'échec d'un projet de DI peut être mieux traité par une meilleure utilisation ou non des procédures, des outils et des techniques classiques de gestion de projet (Ika et Hodgson, 2010 dans Ika, 2012 : 33). En d'autres termes, les pratiques de gestion classique de projet en tant que ressource stratégique pour l'efficacité des actions stratégiques d'une organisation sont vues uniquement comme l'ensemble des techniques et des outils de planification et de contrôle des projets.

Comme l'ont souligné Ika, Diallo, et Thuillier (2010), cette hypothèse réaliste, généralement admise par les praticiens et les chercheurs en gestion de projet, selon laquelle le succès d'un projet dépend de l'utilisation des bonnes techniques ou des outils de planification de projet ou des efforts de planification du projet est remise en question avec les résultats surprenants de l'étude de Dvir, Raz, et Shenhar (2003). Cette étude de Dvir et al. (2003) a examiné la relation entre les efforts de planification de projet (à travers trois de ses aspects : définition des exigences, élaboration des spécifications techniques et processus de gestion de projet) et le degré de succès obtenu selon trois points de vue (utilisateur final, gestionnaire de projet et bureau de sous-traitance). Leur analyse reposait sur les données de 110 projets de recherche et développement (R&D) en matière de défense réalisés en Israël. Elle a

révélé qu'il n'y a pas de corrélation significative entre les efforts de planification du projet et le succès du projet. Ils ont justifié ce résultat surprenant par le fait qu'avec l'évolution des outils de planification et la floraison des formations ou de certifications en de gestion de projet, un minimum de planification est fait dans tous les projets, même dans les projets infructueux. Par conséquent, une corrélation statistique significative ne pourrait être trouvée dans les données relatives aux efforts de planification (Dvir et al., 2003 : 94). Ainsi, bien que leur résultat ne remet pas en cause une autre hypothèse sous-jacente à la précédente selon laquelle « même si la planification ne garantit pas la réussite du projet, le manque d'un minimum de planification garantirait probablement l'échec », il démontre tout au moins que même si un minimum de planification est requis pour le projet, il n'y a pas de corrélation statistique significative entre l'utilisation des outils, des procédures de planification du projet et les différentes dimensions du succès du projet (Dvir et al., 2003 : 91 et 94). Cela remet en cause la croyance populaire selon laquelle la planification de projet est étroitement liée au succès du projet (Ika et al., 2010 : 62).

Ika et al. (2010) ont repris le même type d'étude dans le domaine des projets de développement international en examinant la relation empirique entre les efforts de planification des projets (efforts d'utilisation des outils et techniques de gestion de projet disponibles) et le succès des projets selon le point de vue des coordonnateurs africains des projets de développement. Leur analyse portait sur des données collectées au moyen de questionnaires en français et en anglais envoyés par la poste à 600 coordinateurs nationaux de projets de développement (dont 350 francophones et 250 anglophones) dans 26 pays au sud du Sahara avec un taux de réponse d'environ 15%, soit 93 répondants. Les résultats de leur analyse ont indiqué qu'il n'existe pas une corrélation significative entre le succès des projets de développement international et les efforts de planification du projet, mais il existe plutôt une corrélation significative entre le succès du projet et l'utilisation des outils de suivi et d'évaluation (outils essentiels pour mesurer la performance des projets tout au long de leur cycle) (Ika et al., 2010).

En ce qui concerne le second point de vue qui pensent que le succès de certains

projets pourrait être lié au développement de nouvelles capacités locales par l'équipe dans les situations problématiques, il peut être situé dans la littérature de ces dernières années sur les facteurs du succès et d'échec des projets, dans la littérature sur l'« actualité des projets ». Cette littérature fait d'abord le constat selon lequel bon nombre de projets continuent d'enregistrer des retards de livraison, des dépassements de coûts, de faibles performances en termes de qualité, de faible efficacité (satisfaction des bénéficiaires et autres parties prenantes) malgré le développement croissant de nouveaux outils de planification et de leurs mises à jour périodiques (Gauthier et Ika, 2012). Cette littérature fait remarquer que la dimension anthropologique de l'acteur de projet est expulsée à l'extérieur des limites circonscrites par les pratiques de gestion classique de projet à visée instrumentale. Elle suggère à cet effet d'appréhender aussi la question cruciale des échecs des projets à travers l'interdépendance entre des facteurs techniques, sociaux et comportementaux des praticiens de projet (Lalonde, 2010; Lalonde, Findeli, et Bourgault, 2009). Les questions de réussite ou d'échec des projets sont peu abordées comme des finalités polarisées, comme un construit social qui met au centre le pouvoir d'agir des praticiens de projets qu'on devrait chercher à comprendre (Cicmil, Williams, Thomas, et Hodgson, 2006 : 32). Pourtant, derrière l'échec des projets se cache une série de facteurs sociaux et comportementaux (Cicmil et Hodgson, 2006 : 115). Certaines études telles que celle menée par Yazici (2009) auprès de 86 professionnels de projets de divers services et organisations aux États-Unis ont abouti à la conclusion que la performance des projets en termes de délai, du coût et de satisfaction des bénéficiaires nécessitent au-delà de la standardisation des processus de conduite de projet un changement de culture organisationnelle vers des pratiques de management qui favorisent le partage, la collaboration et l'autonomisation des praticiens des projets (Yazici, 2009 : 14 et 21). Autres études ont révélé l'incapacité des outils ou techniques normalisés de gestion de projet à répondre à des situations spécifiques ou complexes des projets; et ont souligné la nécessité des adaptations locales et des innovations organisationnelles à développer par les chefs de projet pour pallier aux insuffisances de ces cadres normatifs de gestion de projet (Figueiredo et Morley, 2015 : 39).

En s'appuyant sur Mbengue et Sané (2013), il semble bien que le second point de vue fasse aussi référence à la capacité d'apprentissage au sein de l'équipe comme un facteur clé du succès (FCS). Il s'agit de l'apprentissage au sens de Argyris et Schon (1978) qui se résume à l'interaction entre les acteurs d'une organisation (ou équipe comme organisation temporaire) pour l'exploration de nouvelles connaissances dans l'action. Un processus d'apprentissage organisationnel qui permet à l'équipe de projet de gérer les paradoxes inhérents à la réalisation de tout projet. Des paradoxes sur lesquels ont mis l'accent March (1991) et Mintzberg (1994) en soulevant respectivement les tensions entre les compétences possédées par les praticiens (exploitation de leurs compétences) et celles requises dans les situations réelles lors de l'exécution du projet; les tensions entre la contrainte de suivre un plan (mode de rationalisation) et la nécessité d'adapter les activités au contexte pour faire face à une situation problématique (mode d'adaptation) (Aubry et Lièvre, 2010 : 32). La gestion de ces paradoxes dans un processus d'apprentissage organisationnel au sein d'une équipe de projet suppose qu'en dehors de la nécessité de préparer un plan de réalisation du projet, des structures et des règles pour cadrer l'action collective, il faut laisser aux membres de l'équipe de projets des espaces d'autonomie leur permettant de rompre avec les routines et les procédures établies en cas d'écart entre la planification et les résultats, et d'explorer de nouvelles voies de solutions (Chanal, 1999 : 2-3; Chanal, 2000 : 2). Une perception de la conduite de projet qui suggère de revoir en profondeur les bases ontologiques et épistémologiques du management de projet (Aubry et Lièvre, 2011 : 6 - 7).

Ainsi, le second point de vue relatif au développement de capacité de projet dans l'action par les membres de l'équipe de projet pourrait être considéré comme un facteur clés de succès (FCS) des projets de DI (niveau micro) et par conséquent un facteur d'amélioration de l'efficacité de l'aide publique au développement. Certaines études empiriques renforcent cette idée. Il s'agit notamment de l'étude de Ika et al.(2012) qui a validé entre autres FCS, la capacité de coordination (leadership, compétences interpersonnelles, capacité de communication, etc.) des coordonnateurs nationaux des projets comme des FCS des projets de DI. Khang et Moe (2008 : 78) ont identifié entre autres, les compétences du gestionnaire de projet et de son équipe

comme un FCS à la phase d'exécution des projets de développement. Plus particulièrement, Mbengue et Sané (2013) ont testé empiriquement la capacité d'apprentissage organisationnel comme un FCS dans le contexte des équipes de projets de DI.

Les résultats de ces différentes études empiriques pour la plupart quantitatives ont justifié la dimension organisationnelle (comme l'apprentissage organisationnel) au sein de l'équipe de projet comme un FCS des projets de développement. Cependant, peu d'études qualitatives dans le domaine des projets de développement international (DI) ont abordé cette problématique au sein des équipes de projets. Cela permettrait de comprendre comment à travers cette dimension organisationnelle les praticiens des projets développent de nouvelles connaissances dans l'action en vue de faire face aux situations problématiques et aux incertitudes inhérentes aux contextes socio-économiques et politiques spécifiques qui caractérisent la réalisation de leurs projets. Il s'agit de comprendre comment les gestionnaires de projet développent de nouvelles connaissances, agissent réellement dans les situations problématiques. C'est ce que Cicmil et al.(2006) appellent l' « actualité des projets ». Pham et Antoine (2012a) ont conclu à l'issue d'une étude sur une équipe de projet d'un centre de santé qu'une partie des connaissances dont un projet a besoin au cours de sa réalisation est produite grâce aux interactions entre acteurs, entre ceux-ci et des artefacts (représentations collectives, concepts) (Pham et Antoine, 2012a : 75). Mais, malheureusement la conception dominante de la gestion de projet suppose que toutes les connaissances nécessaires à la réalisation d'un projet préexistent, soit à l'intérieur même de l'équipe de projet, soit à l'extérieur. Une conception qui a influencé une abondante littérature dans le domaine de gestion de projet et qui ne semble pas avoir suggéré de cadres théoriques pertinents en matière de production de nouvelles connaissances dans l'action (Pham et Antoine, 2012a : 75).

But de la recherche

Dans le domaine des projets de développement international, rares sont les études de cas réalisées à partir des données qualitatives collectées auprès des praticiens des projets de DI pour comprendre comment les facteurs dits clés de succès

(FCS) identifiés à partir d'études quantitatives améliorent réellement le management du projet et le succès des projets (Proulx et Brière, 2014 : 250; Brière et Proulx, 2013 : 174).

Des deux catégories de point de vue complémentaires des praticiens des projets de développement recueillis au cours de la première exploration à la BOAD, le second a suggéré une nouvelle piste complémentaire à l'approche classique de gestion de projet. Cette nouvelle piste apparaît comme un changement de paradigme pour le développement de nouvelles connaissances locales au cours de la réalisation des projets en vue de l'amélioration de la performance des projets de DI. La présente thèse s'est intéressée à cette nouvelle piste pour comprendre comment le développement de nouvelles connaissances locales et spécifiques dans l'action au sein des équipes de projet améliore la performance des projets de DI en vue de traduire cette compréhension en un modèle émergent.

Structure de la thèse

Cette thèse est structurée en trois parties comportant chacune deux chapitres, soit au total six chapitres (voir en annexe 1). La première partie aborde l'enjeu que constitue l'amélioration des approches classiques de gestion de projets dans la problématique de l'efficacité l'aide publique au développement (chapitre 1) ainsi que les études théoriques et empiriques dans les écoles de pensée en management de projets qui ont soutenu cet enjeu pour l'amélioration de la performance des projets (chapitre 2). Le but est de comprendre en quels termes pourrait être étudié cet enjeu d'amélioration des approches classiques de gestion des projets de DI et de formuler à l'issue du deuxième chapitre une question de recherche inscrite dans un cadre théorique d'expression multicritère de la performance de projet.

La deuxième partie présente l'évolution des perspectives de recherche en management de projet (chapitre 3) et le cadre conceptuel de la recherche (chapitre 4). Le chapitre 3 est consacré à la description du paradigme-positiviste dominant et des nouveaux paradigmes ou perspectives de recherche en management de projet ainsi que les fondements théoriques qui les sous-tendent. Il vise à situer dans quelle

nouvelle perspective recherche l'étude et sa contribution se situent en complément à la perspective classique de gestion de projet axée sur le développement des outils et des processus d'optimisation (dualité entre deux facettes du management de projet). Quant au chapitre 4, il présente les fondements théoriques de l'étude en s'appuyant sur les travaux en management de projets qui illustrent cette dualité entre deux facettes du management de projet. Il présente également le cadre conceptuel (modèle théorique) exploratoire qui a guidé à la collecte des données de terrain pour l'élaboration d'un modèle émergent.

La troisième partie présente le cadre opératoire de l'étude (Chapitre 5) et les résultats de l'étude de terrain (chapitre 6). Le cadre opératoire précise la nature de la réalité de management de management de projet étudiée (postulats ontologiques) et présente les postulats épistémologiques et méthodologiques sur lesquels s'appuie la réalisation de l'étude de terrain.

CHAPITRE 1

AMÉLIORATION DE L'APPROCHE PROJET DANS LA MISE EN PLACE DE L'AIDE PUBLIQUE AU DÉVELOPPEMENT : UN ENJEU DE L'EFFICACITÉ DE L'AIDE PUBLIQUE AU DÉVELOPPEMENT

INTRODUCTION

Comme nous le rappelle Rist (2013 : 132-138), la théorie du développement et du sous-développement des pays prend sa source au point quatre du discours d'investiture du président américain Truman du 20 janvier 1949. Ce dernier lançait l'idée d'un nouveau programme audacieux qui va mettre les avancées scientifiques et industrielles des États-Unis au service de l'amélioration et de la croissance des pays sous-développés. Il invitait aussi les autres pays industrialisés et les milieux d'affaires à apporter leurs contributions pour la concrétisation de cette idée. Il s'agit d'une approche du développement des pays pauvres basée sur la logique d'apporter à ces derniers le savoir scientifique et des capitaux en vue d'améliorer la productivité agricole, les échanges commerciaux et les conditions de vie des populations de ces pays. Cette approche du développement a sous-tendu la politique étrangère des États-Unis après la Deuxième Guerre Mondiale et a motivé aussi les autres pays industrialisés ainsi que les institutions internationales de financement de l'investissement à intervenir dans les pays du Sud à travers des projets de développement. Les apports des donateurs, en dehors du savoir en termes d'assistance technique, sont constitués de dons et prêts à des conditions favorables appelés communément l'aide publique au développement (APD) (Youker, 2003; Ika, 2012). Ces dons et prêts sont mis en place dans les pays bénéficiaires à travers des projets (Diallo et Thuillier, 2005 : 237).

L'identification des projets de DI financés par l'aide devrait découler d'un processus de planification stratégique du développement des pays, mais pendant longtemps elle relève du jugement des donneurs qui répond parfois à leurs objectifs stratégiques ou à un positionnement géostratégique plutôt que des priorités des pays

(Youker, 2003). La prise de conscience de cette insuffisance sur l'efficacité de l'aide pour l'amélioration des conditions de vie des populations cibles a motivé la communauté internationale à l'adoption, en septembre 2000 au sommet des Nations Unies à New York (États-Unis), des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) tirés de la Déclaration du millénaire. De plus, la concertation entre le système des Nations Unies et les institutions de Bretton Woods a permis la mise en place de mécanisme d'accompagnement des pays bénéficiaires de l'aide à élaborer leur propre Document de Stratégique de Réduction de la Pauvreté (DSRP) pour la réalisation des OMD (Lapeyre, 2006). Après la proclamation des OMD en 2000, les flux de l'ADP ont augmenté avec une prolifération des projets de DI (McEvoy, Brady, et Munck, 2016 : 529). Mais, l'efficacité de ces projets suscite peu d'intérêt de la part de la communauté internationale contrairement aux préoccupations relatives à la coordination des canaux d'acheminement de l'aide.

L'objectif de ce chapitre est de montrer comment l'amélioration des approches classiques de gestion des projets de DI en tant que mécanisme de mise en place de l'aide publique au développement (APD) est peu considérée par la communauté internationale comme un enjeu de l'efficacité de l'APD au détriment de l'amélioration des mécanismes de l'acheminement de l'APD et de la coordination des donateurs.

1.1 Aide publique au développement : acteurs et mécanismes de sa mise en place

L'aide publique au développement est définie par l'OCDE (2010 : 291) comme « l'ensemble des dons et des prêts accordés aux pays et territoires figurant dans la liste des bénéficiaires d'APD établie par le CAD et aux organisations multilatérales, par le secteur public, à des conditions financières libérales (dans le cas des prêts, l'élément de libéralité doit être d'au moins 25 %) dans le but principalement de faciliter le développement économique et d'améliorer les conditions de vie dans des pays en voie de développement ».

Il faut noter que l'appel de 1949 du Président Truman a été entendu. Cela se

justifiait par l'afflux du financement des projets de développement initiés par les pays du nord pour les pays moins avancés du sud. À partir des années 1960, l'Organisation des Nations Unies (ONU) a décrété « la décennie du développement » avec la création d'organismes internationaux spécialisés dans la gestion du développement international. La plupart des pays occidentaux et le Japon ont suivi cet élan en se dotant d'un organisme de développement international pour assurer la mise en place technique et financière de leur APD dans les pays en voie développement (Ika, 2005 : 134). C'est le cas des agences multilatérales de développement telles que la Banque mondiale, l'Union européenne, la Banque interaméricaine de développement (BID), la Banque africaine de développement (BAD), la Banque ouest africaine de développement (BOAD), la Banque asiatique de développement (BAD). Il y a aussi les agences bilatérales telles que l'Agence des États-Unis pour le Développement International (USAID), l'ex Agence Canadienne pour le Développement International (Ex-ACDI), l'Agence Française pour le Développement (AFD), l'Agence Allemande pour la coopération internationale (GIZ) (Youker, 2003; Diallo et Thuillier, 2005 : 237). Aux côtés de ces agences d'exécution de l'aide bilatérale et multilatérale, interviennent aussi des Organisations internationales non gouvernementales (ONG). Ces agences et ONG internationales sont souvent désignées comme des partenaires techniques et financiers (PTF) pour le développement des pays qu'ils aident. La plupart de leurs aides sont fournies aux pays à travers des projets ou des programmes de développement qui constituent ainsi les outils privilégiés de mise en place de l'aide (Diallo et Thuillier, 2005 ; Golini, Kalchschmidt, et Landoni, 2015).

L'objectif principal des donateurs ou des partenaires techniques et financiers (PTF) en finançant les projets de développement est d'accompagner les pays en voie de développement (PED) à améliorer leur croissance économique et les conditions de vie de leurs populations (Youker, 2003). Mais, le bilan de l'aide publique au développement et des projets de développement restent globalement peu satisfaisant, même si certains projets présentent des résultats encourageants (Ika, 2005 : 129). Ce constat d'échec partagé par tous les acteurs à différentes étapes de l'histoire du développement des pays du Sud justifiait les grands débats sur l'efficacité de l'aide publique au développement (APD) depuis les années 1980. Des critiques à l'encontre

de l'approche de projets développement pour la mise en place de l'APD ont conduit successivement à des initiatives alternatives tels que les programmes d'ajustement structurel et l'approche programme suivant un nouveau paradigme entériné par la Déclaration de Paris.

1.2 Approche projet dans le domaine du développement international et la remise en cause du rôle de l'État

L'approche projet dans le domaine de développement international est une démarche de concrétisation des politiques et des plans de développement avec des objectifs précis d'amélioration des conditions de vie des populations (Ika, 2011 : 25-26). Dans cette approche, l'aide publique au développement est mise en place à travers des projets de développement qui s'inscrivent dans une chaîne de « Programmation – Planification - Budgétisation et Suivi » dont le but est de quantifier et de valoriser les besoins de financement des organisations et d'adapter les programmes d'investissement public aux ressources disponibles (Mahieu, 1994 : 853). En d'autres termes, la modalité de mise en place de l'aide publique au développement se résume à l'aide-projet où le donateur vérifie les étapes de mise en œuvre à travers des avis de non-objection et assure généralement le règlement des dépenses financières directement aux prestataires (Jacquemot, 2007 : 166). Ainsi, successivement au cours des années 1960 et 1970, l'essentiel de l'aide au développement a été orienté vers de grands projets de production ou d'infrastructure et des projets de taille plus modeste pour le développement rural et social (Dordain et Mogenet, 2012 : 14).

Mais, l'aide projet a fait l'objet de vives critiques au début des années 1980 au regard des échecs de la plupart des projets des secteurs du développement rural et d'infrastructures financés sur l'aide publique au développement, et au regard de la crise d'endettement des pays du Sud au cours de cette même période donnant lieu à des réformes structurelles à travers des programmes d'ajustement structurel (Dordain et Mogenet, 2012 : 14). L'analyse critique de certains auteurs sur l'échec de l'aide désignait les États bénéficiaires comme créateurs de distorsions et de conflits

artificiels dans la sphère des relations marchandes privées (Azoulay, 2011: 57). En effet, la plupart des pays bénéficiaires se fondaient sur le consensus structuraliste des années 1950 qui défendait l'option interventionnisme des États du Sud pour mettre en place des structures productives. Mais, les critiques des théoriciens néoclassiques et néo-marxistes à la fin des années 1970 ont conduit à une remise en cause de toute forme d'interventionnisme étatique pour une nouvelle option de développement libéral à la fin des années 1980 et un nouveau consensus international dit "consensus de Washington" (Conte, 2003; Azoulay, 2011: 57).

1.3 Consensus de Washington et les programmes d'ajustement structurel : objectifs et effets de leur mise en œuvre sur le développement des pays bénéficiaires

Le "consensus de Washington" constituait un ensemble de réformes ou de préceptes préconisés conjointement par le Fonds monétaire international (FMI) et la Banque mondiale. Il est mis en œuvre à travers des politiques d'ajustement structurel (PAS) et à pour objectif de surmonter les conséquences de la crise d'endettement des États du Sud au début des années 1980 caractérisées par le défaut de paiement du service de la dette et d'introduire une nouvelle orthodoxie de la pensée économique de développement fondée sur les principes du respect du marché et de l'État minimum (Conte, 2003; Berr et al., 2004 : 2; Azoulay, 2011 : 57). Lesdites réformes pourraient être résumées en dix points, à savoir : la discipline budgétaire, la réorientation de la dépense publique, la réforme fiscale, la libéralisation financière, l'adoption d'un taux de change unique et compétitif, la libéralisation des échanges, l'élimination des barrières à l'investissement direct étranger, la privatisation des entreprises publiques, la dérégulation des marchés pour assurer l'élimination des principales barrières à l'entrée et à la sortie et la sécurité des droits de propriété (Conte, 2003).

A la fin des années 1980, le FMI et la Banque mondiale avec l'appui des États-Unis ont profité de l'éclatement soudain du bloc soviétique pour faire entériner par la communauté internationale la mise œuvre du "consensus de Washington" à travers des programmes d'ajustement structurel (PAS) dans les pays du Sud (Conte, 2003). En effet, les PAS

faisaient déjà l'objet de vives critiques, de résistances partielles et circonstanciées. Mais brusquement, il apparaît à la fin des années 1980 le "consensus de Washington" qui devient le discours officiel des politiques de développement notamment dans les pays du Sud Sahara (Coussy, 2006 : 29-30). Ainsi, les institutions de Bretton Woods (FMI et Banque mondiale) ont imposé aux États du Sud, notamment aux pays africains des politiques d'austérité en termes de mesures de stabilisation. Elles consistaient à réduire les dépenses publiques en vue de limiter la pression fiscale sur les citoyens, à réduire de nouveaux endettements des États, à favoriser le remboursement de la dette publique externe; à mener une politique monétaire orthodoxe (primauté du mécanisme du marché) en vue d'attirer des investissements directs étrangers (IDE), à dévaluer la monnaie en vue de favoriser les exportations (Berr et al., 2004 : 3). Les conséquences de cette austérité se traduisaient par une réduction drastique des dépenses sociales (éducation, santé, logement, infrastructures); ce qui a contribué dans le court terme à la dégradation des conditions de vie des populations (Berr et al., 2004 : 14). S'agissant des réformes structurelles, elles se résumaient à des politiques de réduction des effectifs de la fonction publique et à la privatisation des entreprises pour restaurer l'équilibre budgétaire et limiter l'investissement public national; à des politiques de suppression des barrières tarifaires et non tarifaires pour promouvoir l'exportation; à la libéralisation des échanges commerciaux pour attirer les investissements directs étrangers (IDE); à des politiques d'élargissement de l'assiette fiscale par l'intermédiaire d'une généralisation de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA); à la réduction de taux d'imposition marginaux pour favoriser l'épargne (de la classe riche) (Berr et al., 2004 : 3 et 14).

Mais, contrairement aux effets attendus, la brutale réduction du nombre de fonctionnaires a créé plutôt de graves problèmes sociaux tels que le chômage. Les privatisations des entreprises publiques ont été faites parfois au profit des familles des responsables politiques et la libéralisation des échanges commerciaux a conduit à des cas de monopoles contraires au modèle de libre concurrence visé (Coussy, 2006 : 32). Les réformes fiscales visant l'épargne de la classe aisée pour financer le développement a plutôt appauvri un peu plus les classes sociales défavorisées et a

permis à la classe aisée de placer leur épargne à l'étranger grâce à la libéralisation des mouvements de capitaux en renforçant ainsi la dépendance financière des États du Sud (Berr et al., 2004 : 14).

Ces réformes structurelles ont fragilisé la capacité interne des pays en voie de développement à financer leurs besoins d'investissement notamment dans les secteurs sociaux et productifs. Elles ont contribué à une implication accrue des bailleurs de fonds dans la définition des politiques de développement des pays du sud et un contournement de leur administration publique au nom du principe de "État minimum" pour orienter l'aide au développement vers des ONG internationales ou locales et des unités autonomes de gestion de projets (Delville, 2013 : 135). Les stratégies de contournement du rôle de l'État mises en place par certains bailleurs de fonds au cours des années 1990 à travers des Unités indépendantes de gestion de projets ont fragilisé l'État par rapport à son rôle de tutelle sur les projets en termes de coordination et mise en cohérence des politiques et des stratégies nationales de développement (Delville, 2013 : 145). Ces stratégies ont favorisé dans les portefeuilles d'investissement public des pays, une multiplicité des projets de développement financés par des ressources extérieures, dont les charges récurrentes ont été mal appréciées au départ et mal couvertes par la partie nationale après la clôture des projets (Jacquemot, 2007 : 162). Elles ont favorisé aussi une multiplicité de bailleurs et agences ayant chacun leurs propres objectifs et procédures de mise en place de leurs aides (prêts et/ou dons) contrairement aux procédures nationales de la mise en place des contreparties nationales du financement des projets (Delville, 2013 : 135 ; Jacquemot, 2007 : 163). Voilà autant de situations qui ont conduit à des actions publiques éclatées et parfois contradictoires, et au détournement de l'aide de ses objectifs officiels.

Les coûts sociaux et humains des programmes d'ajustement structurel et l'échec des conditionnalités ont provoqué une crise de légitimité de l'aide publique au développement (Azoulay, 2011 : 59). Les bénéficiaires, à travers des organisations socioprofessionnelles et d'institutions privées ou parapubliques se constituaient en des groupes de lobby pour exiger le contrôle ou l'appropriation de l'APD (Jacquemot,

2007 : 183). La communauté internationale aussi a pris conscience que les différentes conditionnalités et les procédures des donateurs pour la mise en place de l'APD étaient à l'origine de coûts de transactions non productifs pour les pays bénéficiaires. Les conditionnalités des donateurs ont contribué à réduire la capacité de mise en œuvre de l'aide par les pays bénéficiaires et elles n'intégraient pas toujours leurs priorités et leurs cycles de planification, de programmation des programmes et des projets (Co-operation, Development, Committee, et others, 2003 : 10).

Face à ces échecs des programmes d'ajustement structurel et de ses conditionnalités, les institutions internationales ont engagé au début des années 2000 une série de réformes visant à refonder l'architecture de l'APD, à la relégitimer et à la recentrer sur la lutte contre la pauvreté avec des procédures d'intervention normalisées (Delville, 2013 : 136).

1.4 Débat sur l'efficacité de l'aide publique au développement : faible mobilisation des acteurs pour l'amélioration de l'approche classique de gestion des projets

Le débat sur l'efficacité de l'aide engagé au début des années 2000 a tenté d'apporter une réponse à la « fatigue de l'aide » qui a été située dans l'inefficacité des approches d'intervention des agences et autres organismes du domaine de la coopération internationale pour le développement international (Jacquemot, 2007 : 161).

Paradoxalement, les efforts de la communauté internationale et de la communauté scientifique pour l'amélioration de l'efficacité de l'aide sont concentrés sur l'amélioration des canaux de l'acheminement de l'aide par l'amélioration des mécanismes de coordination des donateurs (Jacquemot, 2007 : 161). En se concentrant uniquement autour de ce pôle, la communauté internationale et la communauté scientifique avaient choisi de se mobiliser seulement autour des préoccupations relatives à la multiplicité des agences qui provoquait la dispersion de l'aide, à la revendication des bénéficiaires pour le contrôle de l'aide suite aux échecs des politiques des « conditionnalités » des institutions financières internationales au

cours des années 1990 (Jacquemot, 2007 : 162). Pour la communauté internationale, la solution logique à de tels problèmes est de parvenir à une concertation entre donateurs pour harmoniser leurs modalités d'intervention et de gestion de l'aide. Il s'agit de définir, à défaut d'un seul objectif, des objectifs communs limités et légitimes; et d'adopter des procédures communes (Barry et Boidin, 2012 : 648-649). Ce qui revient à établir un agenda pour la coordination de l'aide publique au développement autour de deux leviers : la définition d'objectifs communs limités et l'adoption de procédures communes d'allocation et mise en œuvre de l'aide.

Déjà au cours des années 1980 et 1990 où la dispersion de l'aide projet a été dénoncée comme une source de l'inefficacité de l'aide publique au développement (APD), il y avait eu quelques tentatives de coordination des donateurs au niveau sectoriel (Bigsten, 2006 : 87). Cette modalité d'intervention encore appelée l'approche programme ou l'aide programme consistait à orienter les donateurs vers la « fongibilité » ou des formes de soutien globalisées en associant plusieurs projets autour d'une politique sectorielle ou d'une stratégie unique, en mettant l'aide financière des donateurs dans un « pot commun » pour être géré selon des modalités spécifiques et paritaires (Jacquemot, 2007 : 166). Mais très tôt, certains donateurs ont trouvé que ce mécanisme pourrait favoriser une manœuvre hégémonique de la part d'une agence de développement vis-à-vis des autres et un problème de concurrence entre donateurs (Barry et Boidin, 2012 : 648).

Ainsi, l'agenda de coordination lancé dans les années 2000 vise à maximiser l'impact de l'aide sur la réduction de la pauvreté par l'adoption des objectifs communs de développement, des critères communs de répartition de l'aide et des méthodes communes de gestion de l'aide (Barry et Boidin, 2012 : 648, 650).

En ce qui concerne l'entente sur un nombre limité d'objectifs communs, déjà avec la chute du mur de Berlin en 1989, les grandes luttes idéologiques et les positionnements stratégiques qui sous-tendaient les relations internationales et les flux de l'aide au développement ont disparu (Severino et Ray, 2011 : 8-9). L'APD vise désormais plus l'amélioration des conditions des populations des pays pauvres

que les positionnements géostratégiques. Cette vision a été portée en premier lieu par la Banque mondiale et le Fonds monétaire international (FMI) à travers un nouveau mécanisme appelé « facilité pour la réduction de la pauvreté et pour la croissance (FRPC) » lancé en 1999 qui conditionnait la remise de dettes et l'octroi de l'aide financière aux Pays Pauvres Très Endettés (PPTE) par l'élaboration de leur propre programme ou document de stratégie de croissance et de réduction de la pauvreté (DSCRCP). Ce mécanisme visait à mieux coordonner les donateurs et à les aligner sur le financement des besoins réels des pays bénéficiaires (Bigsten, 2006 : 88). Cette vision de l'amélioration des mécanismes d'acheminement de l'aide a été aussi portée par l'ONU à travers l'adoption des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) tirés de la Déclaration du millénaire des Nations unies signée en septembre 2000 au sommet des Nations Unies à New York (États-Unis) par 189 États membres. Une adoption qui a marqué le retour de cette vision au premier plan dans le débat sur le développement mené notamment par les institutions de Bretton Woods (Fonds monétaire international et Banque mondiale) (Lapeyre, 2006). Il faut noter que les OMD ont été une réponse à la suite de la prise de conscience de la communauté internationale de la nécessité de mettre les bénéficiaires même au cœur du processus de formulation des politiques de développement. Une réponse qui intervient à l'issue d'un long processus de concertation entre le système des Nations unies, les institutions de Bretton Woods, la communauté des donateurs en général et les pays bénéficiaires de l'aide (Lapeyre, 2006 : 1-2). Cette réponse constitue un engagement de la communauté internationale à améliorer le bien-être de l'Homme (hommes, femmes et enfants) à l'horizon 2015 à travers huit objectifs, à savoir : la réduction de l'extrême pauvreté et la faim ; l'amélioration de l'accès à l'enseignement ou l'éducation; l'élimination de la discrimination entre les sexes ; la réduction de la mortalité infantile ; l'amélioration de la santé maternelle ; la lutte contre les maladies endémiques, notamment le SIDA ; le développement durable et enfin le renforcement des partenariats à l'échelle mondiale. La concertation entre le système des Nations Unies, les institutions de Bretton Woods a permis de rendre le document stratégique de réduction de la pauvreté (DSRP) en un vecteur de la réalisation des OMD dans les pays en voie de développement, en un cadre pour une meilleure coordination de

l'aide publique au développement (Lapeyre, 2006 :7).

S'agissant de la définition de critères communs d'allocation de l'aide publique au développement dans le cadre de la mise en œuvre des OMD, elle répondait à la fois aux préoccupations de coordination et d'allocation optimale de l'aide par les donateurs pour maximiser l'impact de l'aide sur la réduction de la pauvreté. Déjà, Burnside et Dollar (1997) montraient à partir des régressions de croissance de panel pour 56 pays en développement sur six périodes de quatre ans (1970-1993) que l'aide a un impact positif sur la croissance dans les pays en développement ayant de bonnes politiques fiscales, monétaires et commerciales. Une vision soutenue par la Banque mondiale à travers son rapport "Assessing Aid 1998" dont l'objectif était de relancer le débat sur l'efficacité de l'aide à cette époque où l'APD traversait une crise de légitimité sans précédent (Amprou et Chauvet, 2007 : 16). L'une des préoccupations de la communauté internationale est relative à l'allocation optimale de l'aide pour maximiser son impact. Elle se formule suit : en fonction de quels critères les pays donateurs doivent-ils allouer leur aide s'ils veulent avoir un effet maximum sur la réduction de la pauvreté dans le cadre de la mise en œuvre des OMD ? (Amprou et Chauvet, 2007). Par rapport à cette préoccupation, Collier et Dollar (2002 : 1478) se sont donnés pour objectif de développer un modèle de régression linéaire qui se reposait sur deux hypothèses validées dans des études antérieures. La première hypothèse supposait que l'aide publique au développement a un impact positif sur la croissance économique des pays en développement ayant de bonne politique économique et de gouvernance publique (Burnside et Dollor, 2000 : 847). La deuxième hypothèse exprimait l'idée selon laquelle l'efficacité marginale de l'aide en termes d'augmentation du revenu moyen par habitant de la société dépend de la qualité des politiques publiques et du montant de l'aide qu'un pays reçoit (Collier et Dollar, 2002 : 1476). Leurs travaux visent ainsi à mesurer l'effet marginal de l'aide sur la croissance et l'effet de la croissance sur la réduction de la pauvreté en vue de déterminer l'allocation optimale de l'aide qui maximiserait la réduction de la pauvreté (Amprou et Chauvet, 2004 : 52).

Comme résumé par Amprou et Chauvet (2007 : 51-52), Collier et Dollar

(2001, 2002) ont pu parvenir à pondérer des critères de performance économique et de gouvernance dans un modèle économétrique qui leur a permis d'estimer l'allocation optimale de l'aide à accorder à chaque pays annuellement pour maximiser les effets de l'aide sur la croissance économique et la réduction de la pauvreté. Ainsi, l'idée selon laquelle les pays les plus pauvres ayant une bonne politique économique et de gouvernance devraient bénéficier en priorité de l'aide publique au développement a été modélisée et a servi d'outil pour déterminer la deuxième dotation aux pays éligibles au fonds du Comité d'Aide au Développement (CAD). Mais très tôt, ce modèle a fait l'objet de vives critiques. La Banque mondiale a trouvé que malgré la pertinence du modèle économétrique de Collier et Dollar (2002), son utilisation présente un risque de faire des allocations qui pourraient contribuer à aggraver la pauvreté des populations qui se trouvent dans des pays à faible performance économique et de gouvernance, car la gouvernance économique et institutionnelle est prise en compte doublement dans le modèle et pondérée à plus de 80% (Amprou et Chauvet, 2007 : 59). Par conséquent, les pays à faible performance économique et institutionnelle bénéficieront que de faibles ressources financières dans le cadre de l'APD pour faire face à d'énormes problèmes de pauvreté. L'approche accroît « le risque que l'aide soit allouée de façon inefficace économiquement et socialement » (Roland-Holst et Tarp, 2003 : 153).

Quant à la définition de méthodes communes de mise en œuvre de l'aide, les grands rendez-vous internationaux qui ont suivi le sommet de l'Organisation des Nations Unies (ONU) de septembre 2000 en ont fait une priorité pour la concrétisation des OMD. Il s'agit notamment de la Conférence des Nations Unies de Monterrey en 2002 sur le financement du développement, du Premier Forum de haut niveau de Rome en 2003 sur l'harmonisation et l'alignement des aides co-organisé par l'OCDE et la Banque mondiale et du deuxième Forum de haut niveau de Paris en 2005 sur l'harmonisation et le renforcement de l'efficacité de l'aide (Barry et Boidin, 2012 : 649). Le Forum de Paris 2005 a marqué ainsi l'aboutissement d'un long processus participatif (entre institutions multilatérales et pays donateurs et pays bénéficiaires) de définition des fondements d'un nouveau paradigme pour l'efficacité de l'APD. Dans la déclaration de clôture du Forum dite "Déclaration de Paris", les

acteurs (institutions multilatérales, pays donateurs et pays bénéficiaires) se sont engagés sur une méthode commune de mise en œuvre de l'aide fondée sur cinq principes pour l'efficacité de l'aide. Il s'agit de l'appropriation (les stratégies et les objectifs doivent être définis par les pays bénéficiaires eux-mêmes), de l'alignement (les donateurs doivent s'aligner sur ces stratégies et objectifs), de l'harmonisation (les bailleurs doivent s'efforcer d'harmoniser leurs interventions), de la gestion axée sur les résultats plutôt que sur les moyens et de la redevabilité mutuelle (ou de la responsabilité partagée) concernant l'usage de l'aide (Contamin, Milanesi, et Montaud, 2008 : 161; Jacquemot, 2007 : 164). Dans ce nouveau paradigme que constitue la "Déclaration de Paris", la modalité de mise en place de l'aide envisagée est l'approche budgétaire (sectorielle ou globale). Elle a pour objectif de créer une fongibilité de l'aide en transférant dans un même pot commun toutes les ressources accordées par des différents donateurs à un pays (Bergamaschi, Diabaté, et Paul, 2008). Il s'agit d'un engagement de la part des donateurs à renoncer à la modalité de l'approche projet et à opter pour une approche dite approche programme. Ce nouveau paradigme sous-tend un nouveau mode de travail plus programmatique qui implique la définition d'objectifs sectoriels de développement au plus haut niveau étroitement alignés sur les stratégies de développement nationales définies par les pays bénéficiaires eux-mêmes (McEvoy, Brady, et Munck, 2016).

Malgré cet engagement des partenaires d'adopter un nouveau paradigme de l'aide axé sur l'approche budgétaire en vue de faciliter la coordination de l'aide et de réduire les coûts de transaction de l'aide vers les pays bénéficiaires, le principe de fongibilité qui caractérise cette approche soulève toujours des réticences notamment de la part des pays donateurs (partenaires bilatéraux) plus précisément de leurs agences d'exécution qui tiennent chacune à la visibilité de leur intervention. En effet, l'approche budgétaire (sectorielle ou globale) présente l'inconvénient d'une moins grande « visibilité », puisque les fonds une fois versés dans un pot commun ne sont plus identifiables. Par contre, l'aide projet permet aux donateurs de rendre visible leur contribution par des réalisations de projets précis pour des communautés dont les résultats pourraient être évalués (Cling et al., 2005 : 32). Ainsi, pour certaines agences d'exécution de l'aide bilatérale, l'approche budgétaire ne leur facilite pas la

justification de l'aide auprès des parlementaires et des contribuables de leur pays (Jacquemot, 2007 : 178). Cette réticence justifie la persistance de l'aide projet et par conséquent de l'approche projet dans la gestion de l'aide publique au développement. Il faut aussi remarquer qu'en dehors de l'aide budgétaire globale, l'aide budgétaire sectorielle (appui sectoriel) destinée au financement des politiques et stratégies sectorielles s'opérationnalise généralement à travers des projets. Ainsi, quelle que soit l'approche (approche projet ou approche programme sectorielle), les projets ont été toujours adoptés comme un outil de mise en œuvre des politiques et stratégies de développement (Ika, 2012 : 28).

Il apparaît dans ce bref aperçu du débat sur l'efficacité de l'aide publique au développement (APD) que l'amélioration de l'approche de mise en place de l'aide par des projets a été peu perçue par les acteurs du développement international comme un enjeu pour l'efficacité de l'APD. Tous les efforts d'amélioration de l'efficacité de l'APD par la communauté internationale sont plus concentrés sur l'amélioration des mécanismes de la coordination de canaux d'acheminement de l'aide et l'appropriation de l'aide par les pays bénéficiaires au niveau macro (politiques et stratégies nationales de développement). Cela, au détriment de la perspective microéconomique de la problématique de l'efficacité de l'aide. Pourtant, au-delà des problèmes de coordination des mécanismes de l'acheminement de l'APD, la complexité du changement social et économique souhaité pour les bénéficiaires, la spécificité du contexte dans lequel l'APD est mise en place constituent tant de réalités qui n'admettent pas l'application de modèle générique de développement (Jacquemot, 2007 : 187-188). Dans une perspective microéconomique, l'étude l'efficacité de l'APD s'intéresse à avoir une meilleure compréhension du contexte socio-économique dans lequel s'inscrit l'aide afin de mieux apprécier ses effets réels sur les projets qu'elle finance et les impacts de ces derniers sur les bénéficiaires (Jacquemot, 2007). Par conséquent, améliorer l'efficacité dans l'acheminement de l'aide ne saurait suffire en soi pour assurer l'efficacité de l'action de développement. Ainsi, la perspective microéconomique semble être une perspective complémentaire à la perspective macroéconomique pour des contributions significatives à l'efficacité de l'aide. La pertinence de cette perspective se justifie surtout lorsqu'on perçoit qu'il est

plus difficile, voire impossible, d'identifier l'impact direct de l'APD au niveau macroéconomique contrairement au niveau microéconomie où il est possible d'apprécier le changement de condition de vie des bénéficiaires (Roland-Holst et Tarp, 2003 : 158).

De plus, unanimement les institutions multilatérales, les pays donateurs et les pays bénéficiaires reconnaissent que pour l'efficacité de l'aide, il faut s'appuyer à la fois sur cinq principes de la Déclaration de Paris que sont l'appropriation, l'alignement, l'harmonisation, la gestion axée sur les résultats de l'aide et la responsabilité mutuelle. Par conséquent, l'efficacité de l'aide ne concerne plus seulement l'amélioration des mécanismes de l'acheminement de l'aide, mais aussi la façon dont cette aide est mise en place et gérée (Kharas, Makino, et Jung, 2011 dans McEvoy, Brady, et Munck, 2016 : 529). Mais, les limites des capacités aux niveaux individuel, organisationnel et national dans les pays bénéficiaires ne permettent pas toujours l'application convenable de ces principes surtout en ce qui concerne l'appropriation l'aide par les pays bénéficiaires, la gestion axée sur les résultats et la responsabilité mutuelle de l'aide (McEvoy et al., 2016). En Afrique par exemple, les gouvernements et les organisations nationales disposent de capacités limitées de gestion de projet qui s'illustrent entre autres par le manque de personnel qualifié pour la réalisation des projets de DI (Ika, 2012 : 34). Le manque de personnel qualifié pour la réalisation des projets de DI suppose également un manque de compétences pour le développement de capacités dans l'action par l'équipe de projet au cours de la réalisation des qui influence le succès des projets comme avaient appréhendé certains praticiens de projet (deuxième point de vue issu de l'exploration). Le « développement de capacité » est compris ici au sens d'un processus endogène qui construit le capital social et la confiance, qui développe les connaissances, les compétences et les aptitudes par l'apprentissage individuel et organisationnel (McEvoy et al., 2016).

1.5 Amélioration de l'approche projet classique : un enjeu majeur pour l'efficacité de l'aide publique au développement

Malgré la proportion élevée des projets qui n'atteignent pas les résultats attendus dans tous les secteurs d'activités, le recours à l'approche projet en tant que mode de gestion pour réaliser des objectifs stratégiques demeure l'approche privilégiée des organisations. La gestion en mode projet demeure un modèle dominant dans de nombreuses organisations pour la mise en œuvre de leurs objectifs stratégiques. De nombreuses initiatives ou activités dans les organisations telles que le renouvellement d'infrastructures, la régénération urbaine et le développement communautaire sont concrétisés à travers des projets (Winter et al., 2006 : 638). Turner et al. (2013) soulignaient que le management par projet apporte une valeur tangible aux organisations. Ces deux auteurs ont illustré qu'en 2013, plus de 20% de l'activité économique mondiale ont été réalisées en tant que projets; dans certaines économies émergentes, la proportion dépassait les 30% comme en Inde (39%) et en Chine (43%). Une tendance approuvée par des données de la Banque mondiale (2008) : 22% des 55000 milliards de dollars du produit intérieur brut (PIB) mondial sont constitués de formation brute de capital fixe (investissements) presque entièrement basée sur des projets (Turner et al., 2013).

Dans le domaine du développement international (DI), malgré l'engagement des donateurs de s'inscrire dans le nouveau paradigme de l'aide (Déclaration de Paris) axé sur l'approche budgétaire pour l'efficacité de l'APD, l'« approche projet » demeure le mode privilégié de l'opérationnalisation des politiques et des stratégies de développement des pays en voie de développement (Jacquemot, 2007; Ika, Diallo, et Thuillier, 2012).

Face à ce dilemme entre l'aide projet (approche projet) et l'aide programme (approche budgétaire globale ou sectorielle), il est à noter que dans l'histoire de l'aide publique au développement (APD) au cours de ces cinquante dernières années, la primauté a été donnée à l'« aide projet » et même si celle-ci a tendance à décroître au profit de l'approche programme, elle demeure majoritaire (Dordain et Mogenet, 2012 : 15). Ainsi, malgré les critiques formulées à l'encontre de l'approche projet pour

justifier le recours à l'approche de l'aide budgétaire depuis le milieu des années 90, les projets d'investissement public pour les communautés à la base demeurent l'un des outils privilégiés de la mise en place de l'APD constituée de prêts et de dons (Ika et Lytvynov, 2011 : 87). Pourtant l'approche projet en tant qu'approche de gestion ou de concrétisation des politiques et des plans de développement reste peu questionnée par les acteurs et la recherche. En questionnant l'approche projet en tant que mode de gestion de l'aide comme l'ont été les canaux de l'acheminement de l'aide, la recherche aurait également apporté de nouvelles connaissances pouvant enrichir l'approche classique de gestion des projets de développement et contribuer ainsi à l'efficacité de l'APD dans une perspective micro-économique. En d'autres termes, il s'agit d'appréhender aussi la problématique de l'efficacité de l'aide publique au développement à travers l'amélioration des approches classiques de gestion de projets.

CONCLUSION

La problématique de l'efficacité de l'aide publique au développement (APD) est ainsi abordée suivant deux pôles. Un premier pôle autour duquel nous pouvons regrouper les acteurs de la gestion du développement international (DI) et les chercheurs qui abordent l'efficacité de l'APD en mettant l'accent sur l'efficacité des canaux de l'acheminement de l'aide, de la coordination des nombreux donateurs et de l'appropriation de l'aide par les pays bénéficiaires. Un deuxième pôle qui regroupe ceux qui abordent l'efficacité de l'APD en mettant l'accent sur la compréhension du contexte socio-économique dans lequel s'exécute l'aide et ses effets sur l'efficacité de l'aide (Jacquemot, 2007 : 161 -162).

Le premier pôle a bénéficié plus de contributions au détriment du second pôle (Jacquemot, 2007 : 161). Les contributions les plus significatives de la communauté internationale à l'amélioration des mécanismes de l'acheminement de l'aide peuvent se résumer à la définition des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) en 2000 et à la « Déclaration de Paris » sur l'efficacité de l'aide au développement en 2005. Cette dernière se repose sur cinq principes pour la mise en œuvre de l'aide. Il s'agit des principes de l'harmonisation des procédures entre les donateurs, de l'alignement des objectifs des donateurs sur les politiques nationales des pays des récipiendaires de l'aide, de l'appropriation de l'aide par les pays bénéficiaires, de la gestion axée sur les résultats de l'aide, de « redevabilité » mutuelle en ce qui concerne l'utilisation de l'aide (Jacquemot, 2007 : 164). Pourtant, l'amélioration des mécanismes de l'acheminement de l'aide ne saurait suffire à elle seule comme une stratégie pour influencer réellement l'efficacité de l'aide au développement (Jacquemot, 2007 : 188). Comme l'a souligné Lancaster (1999), les débats sur la problématique de l'efficacité d'APD pourront être situés autour de deux questions fondamentales : L'aide pour la promotion du développement à-t-elle été efficace ? Les projets et programmes de développement financés par l'APD ont-ils été efficaces et durables ? La deuxième question soulève l'enjeu du succès des projets de DI dans l'efficacité de l'APD. C'est le succès des projets financés par l'APD qui va assurer le progrès socio-économique dans les pays bénéficiaires et par conséquent l'efficacité de l'aide (Khang

et Moe, 2008 : 72).

CHAPITRE 2

DÉVELOPPEMENT DE CAPACITÉS DANS L'ACTION POUR UNE EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE : UN NOUVEL ENJEU D'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

INTRODUCTION

Dans un contexte d'évaluation (ex ante, périodique ou ex post) pour apprécier les résultats attendus ou atteints d'une action, les organisations (permanentes ou temporaires) font recours à la notion de performance en termes de pertinence, d'efficience ou d'efficacité. Selon Lorino (1999), le point de vue économique (optimisation des ressources) de la notion de performance est le plus dominant et fait souvent référence à la mesure du rapport entre la valeur produite (besoins sociaux satisfaits) et les ressources consommées par les activités réalisées (efficience). Ce qui justifie qu'en arrière-plan de la notion de performance se trouve toujours le couple « valeur-coût » ou « efficacité-efficience ».

Dans le domaine de gestion des projets, la notion la performance recouvre également des concepts aussi divers que variés tels que l'efficience, l'efficacité et d'autres critères de performance. En ce qui concerne particulièrement la gestion des projets de développement international (DI), la mesure de la performance des projets de développement s'exprime généralement à travers cinq critères de performance définis par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE. Il s'agit des critères de la pertinence, de l'efficience, de l'efficacité, de l'impact et de la viabilité des projets (Ika et al., 2010). Il y a souvent la confusion entre la performance de la gestion du projet liée au contrôle du respect des délais, du coût et de la qualité (efficience) et le succès du projet qui fait référence à la satisfaction des bénéficiaires ou autres parties prenantes (Ika, 2009). Que l'on soit dans une organisation permanente ou dans un projet, il apparaît que la notion de performance est multicritère. Cette expression multicritère de la performance ne manque pas de soulever des ambiguïtés.

De plus, l'environnement dans lequel évoluent les organisations et leurs projets est de plus en plus marqué par la complexité et l'incertitude. Les modes traditionnels d'organisation et de pilotage de la performance utilisés souvent ne sont plus adaptés. Cela pourrait justifier les nombreux cas d'échec des projets dans tous les domaines d'activités (Standish, 1995; Turner, Anbari, et Bredillet, 2013; Ika, Diallo, et Thuillier, 2012). Face aux conséquences de cette complexité et de ces incertitudes sur la performance des projets, la recherche s'évertue depuis le milieu des années 1980 à identifier des facteurs qui influencent le succès des projets dans les organisations. Autour de ce pôle de recherche se constitue l'école des facteurs clés de succès (FCS) (Turner et al., 2013). Le terme « école » désigne ici une communauté de chercheurs qui étudient et développent pour les praticiens des méthodes, des outils et des techniques communs qui caractérisent leur communauté (Bredillet, 2010 : 7).

Parallèlement à l'école des FCS qui s'intéresse à la recherche sur les facteurs qui influencent la performance des projets, d'autres écoles de pensée se sont constituées telles que l'école de décision, l'école de processus, l'école de contingence. Aussi, certaines communautés de chercheurs se sont intéressées à la compréhension des dimensions de la complexité et de l'incertitude qui caractérisent le projet et son management (Baccarini, 1996; Xia et Lee, 2004; Williams, 1999; Geraldi, Maylor, et Williams, 2011). Parmi ces chercheurs, certains vont un peu plus loin en appréciant l'influence des différentes natures de la complexité sur la performance des projets (Xia et Lee, 2004). Ceux de l'« École scandinave de gestion » et du mouvement « Critical Management Studies » ont aussi apporté des contributions significatives au renouvellement de la perspective classique de gestion de projet qui a montré ses limites.

Il apparaît progressivement un élargissement du champ du management de projet avec de nouvelles perspectives de recherche, du développement de nouvelles pratiques de management de projet autre que celles relatives aux pratiques de planification et d'optimisation des ressources qui dominent depuis des décennies la gestion des projets.

L'une des deux catégories de points de vue de certains praticiens de projet dégagées à l'issue de la première exploration en milieu organisationnel suggère cet élargissement de la

perspective classique de gestion des projets dans le domaine du développement international comme un enjeu d'amélioration de la performance des projets de DI. Ainsi, ce chapitre est consacré à la définition d'une problématique sur l'amélioration de la performance des projets du développement international (DI) à partir des deux points de vue recueillis à l'étape exploratoire et de la littérature des écoles théoriques de pensée en management de projet. À l'issue du chapitre, une question de recherche est formulée et illustrée dans un cadre d'expression multicritères de la performance.

2.1 Conceptions théoriques et éléments fondamentaux de l'expression multicritère de la performance globale dans les organisations

Selon Lorino (1999 : 23), la conception de la performance globale dans l'organisation est fondée sur le couple « valeur-coût » encore appelé « efficacité-efficience » et suppose une double contrainte que l'organisation doit gérer avec des moyens appropriés. La première contrainte est de définir les besoins sociaux (valeur) et leurs contenus pour lesquels l'organisation va mobiliser de ressources (coût). La deuxième contrainte est de déployer le couple « valeur-coût » à l'intérieur de l'organisation au moyen des activités de gestion sous forme de règles de décision et autres pratiques de gestions dans les différents domaines d'activités. Cette conception de la performance proposée par Lorino (1999) peut être illustrée par la figure ci-après.

Cette conception est illustrée par la figure 1.

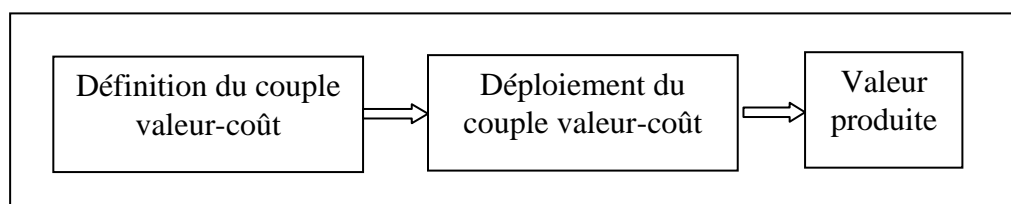


Figure 1 : Couple valeur-coût au fondement du concept de la performance

Le choix des modalités du déploiement de la performance est lié à deux caractéristiques fondamentales (Lorino, 1999 : 23-24) :

- *le degré de stabilité du besoin* : le mode du déploiement interne du couple valeur-coût

varie selon que le besoin à satisfaire par l'organisation soit stable ou soit très évolutif, voire instable;

- ***le degré de personnalisation du besoin*** : les modes d'organisation et de pilotage du couple valeur-coût ne sont pas les mêmes selon que le besoin à satisfaire par l'organisation soit fortement standardisé ou très contextuel.

Comme souligné par Lorino (1999 : 24), dans le modèle traditionnel de ploiement du couple valeur-coût, les gestionnaires assurent le déploiement en supposant que :

- le besoin à satisfaire est stable. En d'autres termes la planification et la stratégie de mise en œuvre ne vont pas varier au cours du déploiement;

- le besoin à satisfaire est standard. Ainsi, une fois que le contenu du service est défini, les techniciens n'ont plus besoin d'autres interventions des bénéficiaires jusqu'à la livraison des extrants.

Or, dans la réalité, les organisations privées telles que les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus marqué par la complexité avec une évolution rapide des besoins des clients. En ce qui concerne les organisations publiques, les demandes sociales des différentes communautés adressées à l'administration centrale, elles sont aussi de plus en plus fortement spécifiques et évolutives. Par conséquent, les modèles traditionnels de déploiement du couple valeur-coût (de pilotage de la performance) relatif à ces besoins dynamiques ne sont plus adaptés (Meddeb, 2014 : 345; Lorino, 1999 : 28). En ce qui concerne particulièrement les projets, ces derniers constituent des moyens de mise en œuvre des stratégies organisationnelles et sont soumis aussi aux conséquences de ces mutations dans l'environnement des organisations privées ou publiques. L'approche traditionnelle de réalisation des projets ne semble plus aussi capable de faire face seule à cette complexité et aux incertitudes dans l'environnement des projets. Une réalité qui exerce de plus en plus une pression sur les praticiens de la gestion de projet à renouveler leurs pratiques (Aubry et Lièvre, 2010 : 33).

La notion de performance apparaît ainsi comme une notion polysémique recouvrant

divers concepts tels que l'efficacité, l'efficience. Ces critères de performance sont considérés comme des concepts par le fait qu'ils constituent des abstractions de faits observables et mesurables, mais parfois difficiles à rattacher aux phénomènes qu'ils sont sensés mesurer. Pour ce faire, les concepts liés à la performance ne peuvent qu'être facilement expliqués à partir de faits particuliers permettant de les constituer en un ensemble de concepts ou un construit (Quinn et Rohrbaugh, 1983 dans de La Villarmois, 2001).

Selon la conception de la performance de Peter Drucker, l'efficience revient à « bien faire les choses » et l'efficacité consiste à « faire les bonnes choses » (Ika, 2009). Jones et al. (2016 : 6) s'inscrivent dans cette conception pour définir l'efficacité comme la « mesure de la pertinence des objectifs qu'une organisation s'est fixés et du succès avec lequel elle parvient à les réaliser » et l'efficience comme la « mesure du degré de succès ou de la productivité dans l'utilisation des ressources pour atteindre un objectif ». Cela suppose que pour être performante par rapport aux résultats attendus (valeur ou besoin à satisfaire), l'organisation doit être en mesure d'assurer à la fois une efficience élevée et une efficacité élevée (Jones et al., 2016 : 6). Ils ont illustré cette conception (voir figure 2) à partir de faits particuliers dans un construit permettant d'explicitement comment la capacité de l'organisation à atteindre des résultats attendus (performance organisationnelle) revient à un couple indissociable d'efficience et d'efficacité (Jones et al., 2016 : 7).

EFFICACITÉ	Élevée	<p>Faible efficacité/Efficacité élevée : Les objectifs retenus correspondent au besoin des bénéficiaires, mais le gestionnaire et son équipe ont mal utilisé les ressources pour les réaliser</p> <p>Résultat : Un extrant (comme un barrage hydro agricole) que les bénéficiaires apprécient bien, mais qu'ils exploitent très peu ou n'est plus fonctionnel à cause de sa qualité défectueuse.</p>	<p>Efficacité élevée/Efficacité élevée : Les objectifs retenus correspondent au besoin des bénéficiaires, le gestionnaire et son équipe ont utilisé adéquatement les ressources pour les réaliser</p> <p>Résultat : Un extrant que les bénéficiaires apprécient bien, qui est de qualité et va durer dans le temps ; les produits de son exploitation permettent d'assurer son entretien et sa maintenance, et contribuent à l'amélioration de leur condition de vie.</p>
	Faible	<p>Faible efficacité/Faible efficacité : Les objectifs retenus ne correspondent pas au besoin des bénéficiaires, le gestionnaire et son équipe ont en plus mal utilisé les ressources mises à leur disposition</p> <p>Résultat : Un extrant réalisé à un coût exorbitant dont les bénéficiaires n'en ont pas besoin.</p>	<p>Efficacité élevée/Faible efficacité : Les objectifs retenus ne correspondent pas au besoin des bénéficiaires, mais le gestionnaire et son équipe ont bien utilisé les ressources pour les atteindre.</p> <p>Résultat : Un extrant de qualité, mais les bénéficiaires ont très tôt abandonné pour revenir à leurs vieilles pratiques pour diverses raisons.</p>
		Faible	Élevée
EFFICIENCE			

Figure 2 : Conception de la performance globale comme un construit

Source : Adapté de Jones et al., 2016, p.7

Il apparaît dans ce construit classique d'analyse de la performance que dans une organisation, le succès ou la performance globale par rapport à un but (un besoin des clients à satisfaire) fait référence à l'atteinte des objectifs de l'organisation et à la satisfaction du besoin identifié préalablement. La performance globale constitue ainsi la valeur créée par cette l'organisation. Cette valeur est consécutive à la pertinence de la définition du but et des objectifs de l'organisation, à l'optimisation des ressources mobilisées et à la qualité des extrants en termes de potentiel pouvant assurer le résultat (valeur) attendu. En d'autres termes, un extrant peut ne pas avoir de potentiel nécessaire pour assurer l'efficacité en termes de valeur ou du besoin à satisfaire comme dans les scénarios qui correspondent aux deux couples « efficacité élevée - faible efficacité, faible efficacité - efficacité élevée » de la figure 2. Ainsi, l'efficacité et l'efficacité constituent les critères de mesure de cette conception de la performance auxquels s'ajoute le critère de pertinence que Jones et al.

(2016) intègrent au critère de l'efficacité comme une partie intégrante de cette dernière.

Dans le construit d'analyse classique de la performance illustré à la figure 2, le succès ou la performance globale de l'organisation correspond au couple efficience élevée - efficacité élevée (Jones et al., 2016). Ce couple de critères de la performance que vise toute organisation met en évidence la nécessité d'obtenir des extrants de qualité avec un potentiel pouvant garantir l'atteinte du but ou la satisfaction du besoin identifié préalablement. Il s'agit de l'efficacité opérationnelle qui constitue un autre critère de la performance. Rares sont les organisations qui définissent un tel critère pour l'analyse et la mesure de la performance relative au potentiel que doivent disposer les extrants pour assurer l'efficacité en terme de valeur attendue (Zidane, Zidane, Olsson, et Olsson, 2017). Le construit d'analyse classique de la performance (figure 2) de Jones et al. (2016) n'intègre pas un critère d'expression de la performance liée à la capacité d'agir des acteurs pour produire des extrants ayant un potentiel d'assurer l'effet attendu de l'action (efficacité).

La deuxième catégorie de point de vue recueillie à l'étape exploratoire de cette étude liait la réussite d'un projet de DI à la capacité du gestionnaire de projet et son équipe à développer de nouvelles connaissances dans l'action pour surmonter les situations problématiques au cours de la réalisation du projet. Ce point de vue qui suggère un enjeu d'amélioration de la performance des projets de DI semble lier à ce critère d'efficacité opérationnelle ou organisationnelle des équipes de projets. Ce qui permet de situer en quels termes cet enjeu d'amélioration de la performance des projets de DI pourrait être étudié dans la section suivante.

2.2. Amélioration des approches classiques de gestion de projet : un nouvel enjeu pour l'amélioration de la performance des projets de développement international

Le projet est un mode de gestion adopté souvent par les organisations permanentes (entreprises, organismes privés et publics) pour réaliser des objectifs stratégiques définis par la haute direction ou pour relever à un moment donné le défi de l'efficacité auquel elles sont confrontées (Asquin, Falcoz, et Picq, 2005; Turner, Anbari, et Bredillet, 2013). Les organisations définissent des objectifs stratégiques pour le besoin de faire face à la complexité et aux mutations permanentes de leur environnement qui influencent leur

performance (Jones et al., 2016; Meddeb, 2014). À ce titre, le projet est considéré avant tout comme un moyen que l'organisation permanente mobilise dans le but de concrétiser ses objectifs stratégiques dans un délai donné (Saint-Macary et Ika, 2015 : 239). Le projet et la gestion classique du projet s'inscrivaient ainsi dans une perspective rationnelle. Cette dernière repose sur la conception selon laquelle le projet est un mandat confié à une équipe qui va le réussir dans une approche linéaire de résolution de problèmes par la planification des tâches identifiées (plan), le contrôle et l'évaluation (Saint-Macary et Ika, 2015; Packendorff, 1995). Mais, dans un environnement marqué par une complexité et des mutations permanentes, une telle conception du projet et de sa gestion avec une approche rationnelle visant uniquement l'efficacité n'arrive plus à assurer seule le succès (efficacité) attendu des projets par les bénéficiaires ou les organisations permanentes (Williams, 1999; Xia et Lee, 2004; Cicmil et Hodgson, 2006). C'est cette problématique qui est abordée dans cette section en vue de définir un enjeu pour l'amélioration de performance des projets de DI.

2.2.1 Projet en tant qu'outil de concrétisation d'un but : caractéristiques, limites et émergence de nouvelles écoles de pensée en management de projet

2.2.1.1 Approche classique de gestion de projet

Pour Packendorff (1995 : 321), la plupart des définitions de la perspective traditionnelle du projet dite instrumentale (projet comme un outil) dans la littérature y compris le guide PMBOOK (Project Management Body of Knowledge) sont formulées autour de quatre points caractéristiques qui s'énoncent comme suit. « Le projet est :

- une tâche (action) unique dans une durée de vie;
- avec une date prédéterminée de livraison;
- soumise à un ou plusieurs objectifs de performance (tels que l'utilisation des ressources et la qualité);
- une action constituée d'un certain nombre d'activités complexes et/ou interdépendantes.

Ainsi, le projet est initié pour réaliser un but unique et consensuel venant de l'organisation permanente et ses partenaires sous forme d'un mandat confié à une équipe pour le réaliser. Ce mandat est formalisé comme la charte du projet (plan) qui définit un processus organisé pour assurer la réalisation des livrables (produits ou services) avec des

contraintes de coût, de temps et de qualité; et pour atteindre le but du projet (Saint-Macary et Ika, 2015 : 239). En d'autres termes, dans sa conception traditionnelle en tant qu'outil de concrétisation des objectifs stratégiques d'une organisation permanente, le projet polarise trois champs théoriques que sont le plan (contenu du projet), le contrôle et l'évaluation (performances quantifiables) (Packendorff, 1995 : 321). Le projet est constitué d'un ensemble de séquences d'événements limités dans le temps et il est généralement inscrit dans un cycle en trois phases distinctes que sont le développement, l'exécution et la clôture (Packendorff, 1995 : 321). Cette conception classique du projet est illustrée par la figure 3.

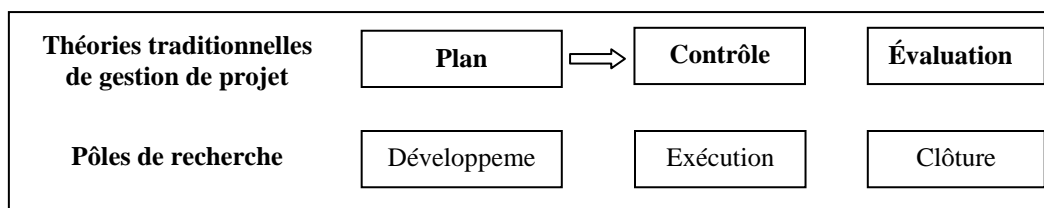


Figure 3 : Modèle de l'approche classique de gestion de projet

Source : Adapté Packendorff, 1995, p. 322

À la phase de développement, l'organisation formelle du projet fournit un plan et une structure d'organisation qui précise la structure des tâches du projet, l'organisation du travail et le budget. Ce plan sert d'outil de référence pour le contrôle au cours de l'exécution du projet et les évaluations périodiques (ou finale) du projet (Packendorff, 1995 : 321). Dans cette conception classique, le projet est vu comme un ensemble d'activités objectives qui s'imposent aux différentes parties prenantes, notamment les membres de l'équipe de projet. Il est vu comme un système quasi stable et fermé. Ainsi, le gestionnaire du projet et les membres de son équipe sont souvent recrutés uniquement sur la base de leurs compétences techniques. Dans cette conception rationaliste, leur travail de technicien ne s'appuie que sur des approches instrumentales dans le seul but d'assurer l'efficacité de leur projet (Saint-Macary et Ika, 2015 : 239). Il s'agit des techniques et des outils d'optimisation des ressources (temps, ressources financières, etc.) du projet (Packendorff, 1995 : 322). Comme pôle de recherche, il est issu des progrès de la recherche opérationnelle et a conduit dans les années 1950 au développement de plusieurs techniques

de réseaux de tâches telles que la technique de planification Critical Path Method (CPM) et la technique Program Evaluation and Review Technique (PERT) (Söderlund, 2002; Packendorff, 1995). Ces techniques et outils d'optimisation ont fait l'objet de critiques dans les années 1960 donnant lieu à deux nouvelles orientations de recherche. La première s'appuie sur la théorie des organisations pour mettre l'accent sur des problèmes liés aux structures organisationnelles, à la gestion des ressources humaines, au leadership des gestionnaires dans les équipes de projet, etc. La deuxième s'est consacrée au développement des outils sophistiqués de planification notamment l'utilisation de l'informatique dans la planification et le contrôle du projet (Packendorff, 1995 : 321). L'orientation relative au développement des outils a mobilisé plus de ressources (chercheurs et praticiens) avec à la clé le développement des théories et des outils de rationalisation (planification). Mais, l'utilisation de ces théories et outils reste trop rationnelle et occulte l'importance des interactions humaines dans la gestion du projet (Blomquist, Hällgren, Nilsson, et Söderholm, 2010 : 5).

En ce qui concerne les projets de développement international (DI), ils présentent quelques spécificités.

2.2.1.2 Approche classique de gestion des projets de DI et ses variantes

Les projets de développement international (DI) sont différents des autres types de projets. Ils ont généralement pour but d'améliorer les conditions de vie des populations dans les pays en développement (PED). Ils sont financés souvent par des partenaires multilatéraux (Banque mondiale et banques régionales de développement), bilatéraux (USAID, Union européenne, ex ACDI, etc.) ou des Organisations non gouvernementales (ONG) sous forme de dons et prêts, et sont exécutés souvent dans un environnement difficile (Youker, 2003). Ainsi, les projets de DI impliquent un grand nombre de parties prenantes différentes (organisations gouvernementales, partenaires techniques et financiers, société civile et bénéficiaires locaux) ayant généralement des perspectives différentes et par conséquent ont chacune leur mandat implicite dans le mandat formel du projet (Landoni et Corti, 2011; Golini, Landoni, et Kalchschmidt, 2017; Diallo et Thuillier, 2005).

Les approches de leur gestion sont également différentes des approches standard de

gestion de projet vulgarisées dans les corpus de connaissances des associations professionnelles de gestion de projet (Youker, 2003; Landoni et Corti, 2011 : 45; Ika, 2012 : 29). La première approche spécifique pour la gestion des projets de DI a été introduite en 1970 par Baum. Ce dernier avait fondé cette approche sur la notion de gestion du « cycle du projet » avec le cadre logique comme l’outil de base pour la gestion de ce cycle (Golini, Landoni, et Kalchschmidt, 2017 : 146; Landoni et Corti, 2011 : 45).

Le concept du « cycle du projet » de Baum se définit comme un ensemble de phases progressives qui relient le début d'un projet à sa fin et permet un meilleur contrôle de gestion. Ces phases progressives se résument généralement à l'identification des besoins à satisfaire (but du projet), à la planification, à la mise en œuvre des activités et à l'évaluation des résultats. Ainsi, la notion de gestion du cycle de projet est utilisée pour décrire les activités de gestion et les procédures de prise de décision utilisées au cours de la réalisation d'un projet de DI (Landoni et Corti, 2011 : 46).

En ce qui concerne le cadre logique, il a été développé en 1969 par l’association de deux cabinets de conseil américains (Fry Associates et Practical Concepts, Inc.) pour l’USAID (Agence américaine pour le développement international) qui l’a officiellement adopté en 1971 pour ses projets d'assistance technique. L’USAID l’a étendu en 1974 à tous ses types de projets d'assistance étrangère (Golini, Landoni, et Kalchschmidt, 2017 ; Landoni et Corti, 2011). Il s’agit d’un outil dont la structure type est sous forme d’une matrice à double entrée qui combine une logique verticale (description du projet par ses objectifs, résultats attendus et activités) à une logique horizontale (indicateurs objectivement vérifiables sources de vérification hypothèses) (Nakabayashi et others, 2000). Le tableau 1 présente la version originelle du cadre logique type.

Tableau 1 : Exemple de la version originale du cadre logique

Description du projet	Indicateur	Sources de verification	Hypothèses
Objectifs généraux Contribution du projet à l'atteinte de l'objectif d'une politique ou d'un programme			
But du projet Avantages directs pour les groupes cibles			
Résultats Livrables tangibles ou services fournis par le projet			
Activités et moyens Tâches qui devraient être engagées pour livrer les résultats souhaités			

Source : Adapté de Golini, Landoni, et Kalchschmidt, 2017, p.246 ; Landoni et Corti, 2011, p. 52

Le concept du « cycle du projet » a été largement adopté comme une directive de gestion de projets dans différents domaines d'activités avec différents nombres de phases. Par contre, le cadre logique en tant qu'outil de gestion du « cycle du projet » est confiné seulement aux projets du domaine de DI (Golini et al., 2017 : 146). La plupart des organismes internationaux et des agences gouvernementales de gestion de l'aide publique au développement (APD) l'ont adopté comme l'outil principal de la gestion du « cycle du projet ». Le cadre logique leur permet d'établir une cohérence (relations logiques entre des objectifs hiérarchisés) dans la conception des projets de mise en place de l'APD et d'identifier des conditions externes indispensables de leur réalisation (hypothèses critiques). Il leur sert aussi de moyen de mise en œuvre et de contrôle (Landoni et Corti, 2011 : 45; Giovalucchi et De Sardan, 2009 : 384). Toutefois, certains de ces organismes et de ces agences gouvernementales qui l'ont adopté, y compris l'USAID, ont apporté par la suite des modifications ou des innovations à l'outil originel du cadre logique.

Ainsi, au moment où le cadre logique classique se répandait dans la plupart des organismes internationaux et des agences gouvernementales de gestion de l'APD, la GIZ l'a aussi adopté comme l'outil principal de la gestion du cycle de projet. Mais, elle l'a modifié en 1983 pour développer une variante améliorée appelée l'approche de Planification des Projets par Objectifs (PPO ou ZOPP : ZielOrientierte Projekt-Planung) (Landoni et Corti, 2011 : 47; Nakabayashi et others, 2000 : 3). Une nouvelle variante qui a intégré à la démarche d'élaboration du cadre logique originel de l'USAID une

méthodologie et des techniques de l'atelier participatif pour mettre l'accent sur la participation des bénéficiaires au processus de conception des projets (planification participative). En effet, pour la GIZ, la démarche d'élaboration du cadre logique originel de l'USAID ne mettait pas l'accent sur la participation des populations bénéficiaires et des groupes d'intérêt à la conception des projets de DI. Elle a favorisé plutôt une approche descendante de planification où les évaluateurs ex ante qui travaillent pour les donateurs ou les structures nationales de tutelles des projets prétendent connaître les besoins réels des populations à la base. Il fallait alors introduire de nouvelles méthodologies et des techniques pour remédier à cette insuffisance (Nakabayashi et others, 2000 : 5). Ainsi, la GIZ a introduit des mécanismes d'analyse systématique pour permettre avant l'élaboration du cadre logique d'avoir une vue d'ensemble des problèmes des bénéficiaires à la base et une compréhension partagée par les bénéficiaires en vue de mieux déterminer la hiérarchie des objectifs du projet, d'analyser les hypothèses (conditions nécessaires) à sa réalisation (Nakabayashi et others, 2000 : 17). Il s'agit d'un renforcement de la hiérarchie verticale. De plus, la GIZ a noté que la version originelle du cadre logique a été développée principalement pour le suivi et le contrôle des activités du projet à des fins de reddition de comptes au partenaire financier qu'est l'USAID. C'est ce qu'illustre la logique horizontale à travers les colonnes réservées aux indicateurs (quantitatifs), aux moyens de vérification (voir tableau 1) pour justifier principalement le financement du projet et la mise en œuvre efficiente des ressources du projet. En somme, l'amélioration apportée par la GIZ à l'approche originelle d'élaboration du cadre logique vise à rechercher une convergence entre une approche descendante et une approche ascendante de la gestion des projets de DI (Nakabayashi et others, 2000 : 21 - 25).

Par ailleurs, l'Agence japonaise de coopération internationale (JICA), l'Agence australienne pour le développement international (AusAID) et la Commission Européenne (CE) ont adopté aussi le cadre logique non seulement dans la phase de planification, mais surtout pendant les phases de mise en œuvre, de suivi et évaluation en vue de résumer, de gérer et de communiquer les résultats du projet (Landoni et Corti, 2011 : 55). Elles ont adopté aussi l'amélioration apportée par la GIZ et ont apporté leur touche personnelle pour développer de nouvelles variantes du cadre logique.

La nouvelle approche classique de gestion de projets de DI développée par la CE au

début des années 1990 s'appelle « approche de Gestion du Cycle de Projet (GCP) ». Elle a maintenu le cadre logique dans son format original (proposé par l'USAID en 1969) et a mis l'accent sur la participation en soulignant des principes qui peuvent guider les approches participatives et en suggérant des comportements qui devraient être adoptés (Landoni et Corti, 2011: 50). Leur variante constitue une référence de ce qui peut être considéré aujourd'hui comme un cadre logique proche de la version originelle de l'USAID.

L'USAID commanditaire de la version originelle du cadre logique de 1969 et l'ex Agence Canadienne de Développement International qui l'a adopté depuis 1976 ont aussi apporté par la suite des modifications en retirant de leur nouvelle directive le cadre logique et en intégrant de nouveaux outils (Landoni et Corti, 2011 : 55). Dans sa directive officielle de 2004, l'USAID a retiré le cadre logique pour le remplacer par deux autres outils. Premièrement, le cadre de résultats (RF) qui est un outil de planification, de communication et de gestion des résultats, un outil qui véhicule des hypothèses critiques. Deuxièmement, le plan de gestion des performances (PMP) qui est un outil de planification et de gestion du processus d'évaluation et de communication des progrès vers la réalisation des objectifs.

Quant à l'ex ACIDI, dans le cadre de l'amélioration de sa stratégie d'intervention, elle a développé dans les années 1990 une approche de Gestion axée sur les résultats (GAR) qui a été mise à jour en 2008 avec de nouvelles directives dans lesquelles le cadre logique est remplacé par un modèle logique (LM) auquel s'ajoutent deux autres outils que sont le cadre de mesure du rendement (CMR) et le registre des risques. L'outil LM est une représentation des relations causales ou logiques entre les résultats attendus d'une initiative donnée. Le second outil (CMR) est un plan visant à recueillir systématiquement des données pertinentes sur les principaux éléments du système de suivi et à les utiliser pour l'amélioration des résultats. Le dernier outil est le registre des risques, un outil qui énumère les risques les plus importants, les résultats de leur analyse et un résumé des stratégies d'atténuation.

En résumé, ces différents outils introduits par l'USAID et l'ACIDI pour remplacer le cadre logique ont apporté plus de détails sur les résultats attendus et les résultats atteints, sur la gestion du rendement ou de la performance (Landoni et Corti, 2011 : 48 - 55).

Landoni et Corti (2011) ont approfondi leur analyse comparative des approches de gestion des projets de DI en mettant l'accent d'une part sur l'aspect organisationnel et le niveau d'implication des parties prenantes au cours du cycle de vie du projet; et d'autre part sur l'intégration des outils standards (diagramme de Gantt, WBS) et des outils avancés de gestion de projet (nouveaux modèles) à l'approche classique du cadre logique.

En ce qui concerne le premier aspect, il apparaît que cinq importants organismes internationaux et agences gouvernementales de gestion de l'APD (USAID, ex ACDI, AusAID, CE, JCA) font tous promouvoir la participation des parties prenantes. Toutefois, l'USAID et l'ACDI se sont focalisés moins sur la participation que les autres organismes et agences de gestion des projets de DI. Mais contrairement aux autres, ils ont accordé plus d'attention à l'aspect organisationnel en donnant plus de directives spécifiques et exhaustives sur l'équipe du projet en particulier sur sa composition, ses rôles, ses responsabilités, ses relations avec les bénéficiaires ainsi que sur les aspects administratifs et opérationnels qui impliquent les participants (Landoni et Corti, 2011: 58). En analysant plus particulièrement le cas de l'ACDI qui a apporté des innovations plus significatives et populaires à travers l'approche de gestion axée sur les résultats (GAR), il apparaît qu'aucune de ses directives relatives à l'aspect organisationnel ne fait cas de stratégies d'utilisation des informations recueillies par le cadre de rendement pour assurer l'efficacité organisationnelle de l'équipe. Cette variante améliorée de l'approche classique du cadre logique c'est-à-dire la GAR semble aussi se limiter simplement à un outil de contrôle et de reddition de compte. Comme l'a souligné Ika (2012), la GAR a une fonction interne et une fonction externe. Lorsque les informations sur la performance recueillies par le cadre de rendement sont utilisées uniquement pour rendre compte aux parties prenantes externes, il s'agit ainsi d'une reddition de comptes pour les résultats. Mais, lorsqu'elles sont utilisées dans des processus de gestion interne en vue d'améliorer l'efficacité organisationnelle, les performances et d'obtenir de meilleurs résultats, il s'agit effectivement de la gestion axée sur les résultats. Une telle utilisation effective de l'information sur le rendement par les équipes de projets reste souvent la faiblesse de la gestion de la performance de l'aide dans les pays bénéficiaires (Ika, 2012 : 34). En d'autres termes, les innovations apportées à l'approche classique du cadre logique par l'ex ACDI à travers la GAR, une des variantes les plus avancées de l'approche du cadre logique, ne concernent pas encore l'utilisation ou

la transformation des informations recueillies par le cadre de rendement pour une efficacité organisationnelle de l'équipe de gestion et une amélioration des performances ou des résultats des projets. Cette limite peut être illustrée par la figure 4.

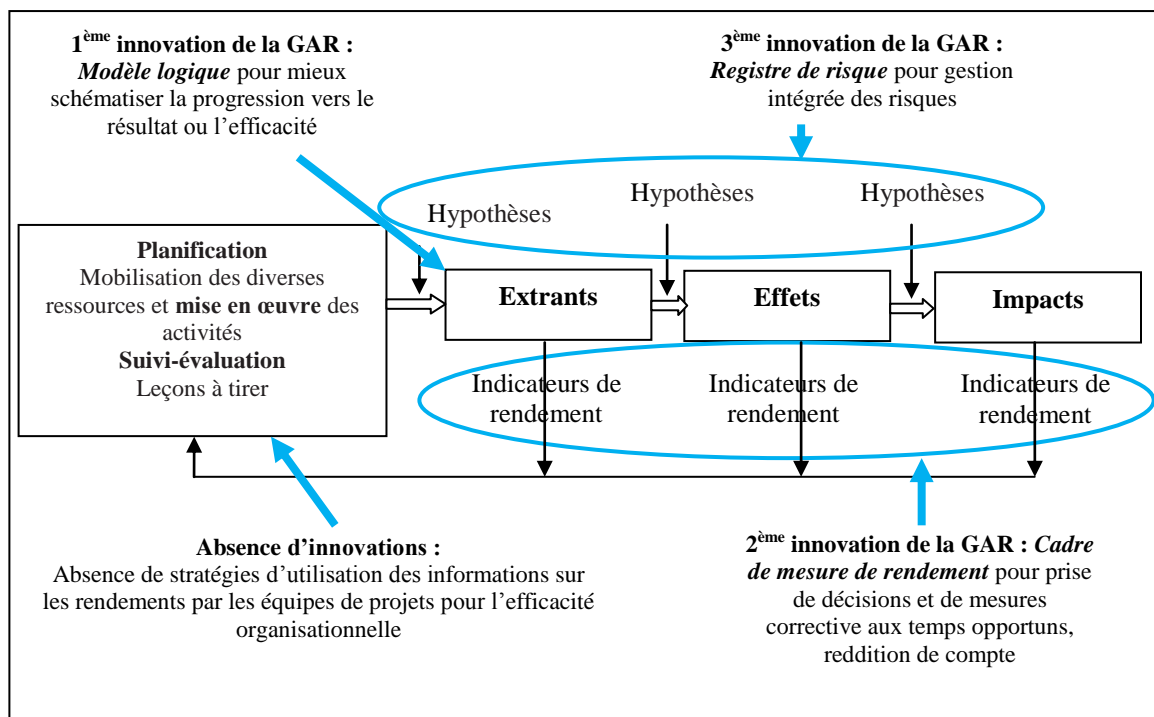


Figure 4 : GAR et innovations apportées à l'approche classique du cadre logique

Les informations sur le rendement que pourrait disposer une équipe de projet au cours de l'exécution du projet sont relatives aux extrants et aux effets à court terme. Ces informations pourraient permettre au gestionnaire et à son équipe d'améliorer les effets potentiels des extrants avant la clôture du projet. En effet, les informations relatives aux extrants et les effets à court terme sont généralement exprimés en termes de critères d'efficacité et d'efficacité fonctionnelle des extrants. L'utilisation de ces informations pour l'amélioration de la performance suppose que l'équipe de gestion du projet identifie des facteurs clés de succès du projet liés à ces critères de performance. Pourtant, comme l'a montré Ika (2011 : 116), les organisations et les agences de gestion du développement international (DI) telles que la Banque mondiale, l'OCDE, l'ex ACIDI, l'Agence Française pour le Développement (AFD), la GIZ donnent peu de directives pour l'identification des

facteurs clés du succès du projet par les équipes de gestion des projets de DI.

S'agissant du second élément de comparaison relatif à l'intégration des outils standard et outils avancés de gestion de projet à l'approche classique du cadre logique, Landoni et Corti (2011) ont souligné d'abord qu'il existe de nombreux outils et techniques dans la gestion de projet tels que le diagramme de Gantt, la structure de répartition du travail (WBS) qui peuvent être utiles dans tous les types de projets. Leur analyse comparative des approches utilisées par cinq organismes internationaux et agences gouvernementales (USAID, ex ACDI, AusAID, CE, JCA) ont révélé que seules l'AusAID et la CE décrivent dans leurs directives les méthodes standard à utiliser pour la mise en œuvre du cadre logique (Landoni et Corti, 2011: 58). En d'autres termes, la plupart des organismes internationaux et agences gouvernementales de gestion des projets de DI adoptent le cadre logique sans l'intégration d'autres outils avancés de gestion de projets. Cette observation rejoint la critique faite par un certain nombre d'auteurs qui soulignaient les limites du cadre logique relatives à sa simplification excessive qui ne permet pas de représenter la complexité d'un projet et sa faible intégration aux autres outils de gestion de projet (Golini et al., 2017 : 149).

Si la gestion du cycle du projet avec l'outil du cadre logique n'accepte pas l'intégration d'autres outils standards ou de nouveaux outils avancés (modèles) alors les limites de cette approche à gérer la complexité dans l'environnement des projets soulignées précédemment ne pourraient être surmontées. Heureusement que les résultats de l'étude empirique réalisée par Golini et al. (2017) ne partagent pas cette observation et nous rassure sur la possibilité d'intégrer de nouveaux outils ou d'approches de gestion de projets à l'approche classique du cadre logique. En effet, Golini et al. (2017) ont réalisé une étude qui s'est intéressée à voir dans quelle mesure le cadre logique est adopté par les ONG, les facteurs qui en induisent l'adoption et son impact sur la performance du projet. Ils ont réalisé cette étude empirique à une grande échelle en envoyant leur questionnaire par courriel et par téléphone à 30 000 chefs de projets opérant dans les ONG. Ils ont reçu en fin de compte la réponse de 496 chefs de projets (soit un taux de réponse de 1,6%). Une composante des résultats de leur étude a montré que cette critique n'était pas vraiment partagée par les chefs de projet de leur échantillon. Au contraire, les répondants ont

souligné que l'approche du cadre logique (ACL) accepte assez facilement l'intégration d'autres outils de gestion de projet (Golini et al., 2017 : 149).

2.2.1.3 Limites des approches classiques de gestion de projet et émergence de nouvelles écoles de pensée

Comme l'ont souligné Saint-Macary et Ika (2015), dans un prisme du mandat, la gestion classique de projet ne met l'accent que sur les aspects du projet qui peuvent faire l'objet d'une conception technique, d'une planification (taille, coût, délai, etc.), d'une exécution concrète et d'un contrôle. Ainsi, le projet est vu comme un outil de réalisation d'un livrable et la gestion de projet est tout simplement la façon de s'assurer de la réalisation de ce livrable. Ainsi, le pilotage de la performance du projet se résume à la compréhension des dysfonctionnements par rapport à ce qui a été planifié ou à l'efficacité (respect du délai, du coût et des spécifications techniques). L'efficacité organisationnelle est ainsi sacrifiée au profit d'une seule dimension de la performance du projet, à savoir l'efficacité du projet qui ne pourrait seule garantir le succès du projet par rapport aux objectifs stratégiques pour lesquels le projet a été initié par l'organisation permanente.

Le projet, en tant qu'un plan, il est fondé sur l'idée selon laquelle c'est une planification minutieuse qui pourrait assurer l'efficacité du projet (valeur), c'est-à-dire l'atteinte du but ou le succès attendu du projet (Jacobsson, Lundin, et Söderholm, 2015). Cependant, malgré le développement et l'application d'outils de gestion de projet de plus en plus sophistiqués, bon nombre de projets continuent d'échouer (Lalonde, 2010 : 7). La plupart des chercheurs dans le domaine de management de projet partagent ce constat des limites de l'utilisation des techniques et des outils dits de « bonnes pratiques » dans une perspective d'optimisation des ressources. Cicmil et Hodgson (2006) soutenaient que le triangle de fer (temps coût, qualité) auquel se limite le courant dominant de pilotage du projet contribue sérieusement à la restriction du champ de la recherche en management de projet. Ils appellent au développement de nouvelles perspectives et pratiques de management de projet (Blomquist et al., 2010 : 5). Dans le domaine du développement international (DI), l'approche de gestion axée sur les résultats (GAR) est la variante de l'approche classique de cadre logique la plus avancée en termes d'innovations apportées. Mais, elle reste malheureusement limitée à une fonction de reddition de compte plutôt

qu'une approche de gestion de l'efficacité organisationnelle (Ika, 2012 : 34). Le raisonnement axé sur les résultats se situe au niveau unidimensionnel alors que le raisonnement d'aujourd'hui en termes de projets se situe dans la pensée multidimensionnelle liée au fait qu'à l'époque actuelle de postmodernité, nous avons quitté l'univers de la certitude pour entrer dans celui des fluidités et des paradoxes (Bredillet, 2004).

Dans les années 1990, le management de projet a été décrit comme un champ de recherche dominé par deux écoles de pensée : l'école d'optimisation des ressources axée sur le développement des outils de planification et l'école des facteurs clés du succès des projets qui examine les facteurs génériques de la réussite du projet (Packendorff, 1995; Müller et Jugdev, 2012). Ainsi, après l'appel incessant du milieu des années 1990 à redynamiser le champ de la recherche en management, diverses autres écoles de pensée en management de projets ont émergé pour un changement de paradigmes autres que celui sur lequel se reposent les approches classiques d'optimisation des ressources. Turner et al.(2013) en ont dénombré neuf écoles de pensée : école d'optimisation, école de modélisation, école de gouvernance, école behavioriste, école des processus, école de contingence, école des facteurs clés de succès, école de décision, école de marketing (Turner et al., 2013 : 9). En dehors de l'école des facteurs clés de succès et de l'école de modélisation qui attirent davantage de chercheurs, deux écoles se sont distinguées au cours de ces dernières années en management de projet avec des contributions remarquables. Il s'agit notamment de "l'École Scandinave d'études de projets" que Turner et al.(2013) ont intégré dans l'école de gouvernance et du mouvement "Critical Management Studies" que ces derniers n'ont pas fait cas. L'École Scandinave d'études de projets a choisi de repenser le projet comme une organisation temporaire en vue de s'inspirer de la théorie des organisations ou de l'appliquer au management de projet et de réaliser des études empiriques qualitatives. Le Critical Management Studies" a opté pour repenser le projet comme un système d'activités humaines en mettant l'accent sur la complexité qui caractérise son environnement de mise en oeuvre, sur l'« actualité des projets » ou sur ce qui se passe réellement au cours de la réalisation des projets, sur la façon dont les interactions entre les acteurs se développent ainsi que sur les pratiques de gestion dans les projets (Jacobsson et al., 2016; Cicmil et Hodgson, 2006; Winter, Smith, Morris, et Cicmil,

2006; Winter et Checkland, 2003; Packendorff, 1995). Il faut noter que le terme « l'actualité des projets » englobe la compréhension des expériences vécues des membres d'une organisation avec le travail et la vie dans l'environnement local du projet (Cicmil, Williams, Thomas, et Hodgson, 2006 : 676).

2.2.2 École des facteurs clés de succès : concrétisation du but de l'organisation par un projet

La littérature relevant de l'École des facteurs clés de succès met l'accent sur le succès et l'échec du projet. Le succès du projet est abordé à travers deux repères qui constituent des variables indépendantes et dépendantes du succès du projet. Il s'agit respectivement des facteurs clés de succès du projet qui peuvent influencer le projet pour augmenter ses chances de réussite et les critères de succès du projet qui sont les mesures utilisées pour juger du succès ou de l'échec du projet (Turner et al., 2013 : 17; Müller et Jugdev, 2012 : 758). Ainsi, le projet est considéré comme un but, un besoin des bénéficiaires à satisfaire avec un retour sur investissement que l'organisation a décidé de concrétiser en le confiant à un chef de projet avec son équipe. Ces derniers doivent définir les activités du projet, valider les critères de succès projet, déterminer les facteurs clés du succès du projet, et choisir des approches ou des méthodologies appropriées de gestion pour assurer son succès (Turner et al., 2013 : 17).

2.2.2.1 Les critères de succès du projet

Les critères de succès du projet font référence à un ensemble de principes ou de normes utilisés pour évaluer la réussite d'un projet (Ika, 2009). L'efficacité et l'efficacités sont les critères les plus utilisés par la plupart des organisations (privées et publiques) et les plus cités dans la littérature sur la performance des projets (Zidane et al., 2017).

Dans la conception classique de la gestion de projet, les gestionnaires s'appuient sur une approche instrumentale (outils de planification et de suivi) dans le seul but d'assurer une performance qui se limite au respect des contraintes de délai, de coût et de qualité (Saint-Macary et Ika, 2015 : 239). Ce qui suppose que l'efficacité implique systématiquement l'efficacités (valeur attendue) du projet. Pourtant, il y a des projets qui ont été exécutés dans les délais et dans le respect des coûts et des prescriptions techniques,

mais ont été considérés par des bénéficiaires comme des échecs. D'autres projets ont dépassé le temps ou le coût initialement planifiés, mais ont été considérés par les bénéficiaires et les autres parties prenantes comme des projets réussis parce qu'ils leur ont donné la satisfaction (Ika, 2009; Ika, 2011 : 60 -61; Belassi et Tukel, 1996 : 141). Ainsi, on peut assurer le succès de la gestion classique du projet en termes de respect du coût, des délais, et des prescriptions techniques des livrables (efficience) sans pour autant atteindre l'efficacité du projet (valeur attendue). Certes, pour le gestionnaire de projet dans son rôle de technicien, en réussissant à respecter le coût, le délai et les prescriptions techniques des livrables, il pourrait prétendre réussir son projet. Par contre, pour les bénéficiaires, le projet ne pourrait être considéré comme une réussite que lorsque leur besoin pour lequel le projet a été initié est satisfait. Cela semble soulever une dichotomie entre le succès de la gestion de projet et le succès du projet qui nécessite une clarification sur la distinction entre les deux termes par des définitions claires (Ika, 2009 : 8).

Ika (2009) avait sélectionné une trentaine (30) d'articles scientifiques à l'issue d'une revue systématique sur les termes de recherche « succès du management de projet » et « succès du projet » dans les articles publiés par les revues scientifiques *Project Management Journal* et *International Journal of Project Management* de janvier 1986 à mars 2004. L'analyse de contenu des articles sélectionnés a permis à Ika (2009) de noter que le succès de la gestion de projet est peu traité dans la littérature par rapport au succès du projet. Ce premier résultat a confirmé que le paradigme dominant utilisé pour comprendre le succès du projet est le Triangle d'or (temps, coût, qualité). Il s'est appuyé ensuite sur les travaux de Shenhar, Levy, et Dvir (1997) qui ont fait la distinction en référant le succès de la gestion de projet à l'efficience (respect temps, coût, qualité) comme une préoccupation interne à l'équipe de projet; et le succès du projet à la fois à l'efficience et l'efficacité comme des préoccupations internes et externes à court et à long terme. Son analyse fait aussi référence à Baccarini (1996) qui a souligné que le temps et le coût constituent la dimension objective et mesurable de l'évaluation de la performance du projet, tandis que la satisfaction des parties prenantes constitue la dimension subjective de cette évaluation qui reste difficile à mesurer.

Ainsi, la gestion classique du projet se préoccupe seulement de l'efficience. Or, le fait

qu'on a des cas de projets qui ont été considérés comme des échecs malgré le respect des délais, du coût et des prescriptions de qualité; et d'autres cas qui ont été considérés par les bénéficiaires comme des projets réussis malgré le non-respect de ces contraintes (de délais, coût et qualité), il apparaît une remise en question de la croyance dominante selon laquelle le succès de la gestion de projet en termes du respect des délais, du coût et des prescriptions techniques (efficience) doit nous amener sûrement au succès du projet. S'il est raisonnable de supposer que l'échec de la gestion de projet en termes d'efficience peut conduire à un échec du projet et que des circonstances fortuites prouvent parfois le contraire, alors le succès de la gestion de projet en termes d'efficience ne serait ni une condition nécessaire, ni une condition satisfaisante pour la réussite du projet (Ika, 2009 : 13). Il apparaît la nécessité d'adopter des définitions plus larges du succès du projet autre que celle qui se limite au critère de l'efficience (Ika, 2009 : 13). Ce qui suppose l'existence d'un autre critère du succès de la gestion du projet autre que l'efficience.

Zidane et al. (2017), à l'issue d'une large revue de littérature sur les critères de performance dans les projets, ils ont mis en exergue, en dehors du couple efficacité – efficience, le critère d'efficacité opérationnelle. Un critère de performance qui fait référence à la qualité du processus de réalisation des activités du projet et des extrants qui en sortent. Pour Zidane et al. (2017), la grande diversité des interprétations des différents critères de la performance (efficience, efficacité, efficacité opérationnelle, etc.) par les chercheurs et les praticiens dans différents domaines d'activités rend difficile la compréhension de ces concepts. Pour ce faire, ils pensent que dans le cadre d'un travail qui porte sur la performance du projet et ses critères, il est important de s'appuyer sur un modèle ou un construit qui explicite comment ces critères de la performance (efficience, efficacité opérationnelle, efficacité) sont liés au succès du projet.

Dans l'objectif de proposition d'un construit des critères de la performance des projets qui met en exergue les trois concepts, Zidane et al. (2017) ont fait une revue systématique pour comprendre comment ces trois termes sont utilisés dans le domaine de management des projets. Il faut noter qu'ils ont fait une large recherche documentaire au moyen de trois mots clés (efficiency, effectiveness et efficacy) dans tous les articles des revues scientifiques International Journal of Managing Projects in Business, International Journal

of Project Management et Project Management Journal. Ils ont élargi leur recherche documentaire aux bases de données de Google Scholar et Google Books sur la base de trois paramètres (project efficiency, project efficacy et project effectiveness) ; et à d'autres littératures relatives aux sciences sociales, à la pharmacologie, aux rapports des agences de DI. À l'issue de leur revue de littérature, ils ont noté qu'en management de projet, le mot efficacité (effectiveness) est le plus utilisé, vient ensuite le mot efficience (efficiency), alors que le mot efficacité (efficacy) est rarement utilisé. En plus, ils ont noté que la plupart des auteurs dans leurs travaux explicitent rarement l'acception théorique qu'ils donnent à chacun de ces concepts qu'ils utilisent. Ce qui donne lieu parfois à des confusions.

En ce qui concerne particulièrement l'efficience, Zidane et al. (2017) ont trouvé que c'est le concept autour duquel il y a plus d'unanimité des auteurs et des organismes qui interviennent dans le domaine de management de projet. La plupart des auteurs soutiennent avec Drucker (2008) que l'efficience c'est de « bien faire les choses avec moins de ressources » (Ika, 2009). Zidane et al. (2017) citent Ferrada et Serpell (2013) pour qui l'efficience du projet est la performance en termes de temps, de coût et de qualité (spécifications techniques et fonctionnelles); Verworn (2009) qui spécifie l'efficience du projet comme la mesure ou la proportion dans laquelle le projet optimise les ressources mises à sa disposition (faire autant avec moins ou plus avec les mêmes ressources) tout en respectant le calendrier prévu. Ils évoquent aussi Hickey et Brosnan (2012) qui font une distinction entre quatre types d'efficience : l'efficience technique (produire des extrants avec moins d'intrants), allocation efficiente (allouées des ressources de manière optimale par rapport à chaque alternative disponible), production efficiente (une production à moindre coût) et efficience sociale (une personne peut être mieux affectée sans aggraver la situation de quelqu'un d'autre). Zidane et al. (2017) notent que le concept d'efficience pour les organismes et les ONG de développement international se résume à la mesure du rapport entre les extrants et les intrants. De ces différentes définitions, ils ont retenu que l'efficience consiste ainsi à comparer les extrants du projet avec ses intrants. À cet effet, ils pensent qu'avant le démarrage d'un projet il est important de poser des questions sur la manière dont les choses seront faites, et à la fin demander comment cela a été fait (Zidane et al., 2017 : 632 - 633).

S'agissant de l'efficacité, bien que des intervenants en management de projet partagent avec Drucker (2008) que l'efficacité c'est de « faire les bonnes choses », il se trouve que les interprétations que chacun donne à cette idée de Drucker (2008) se chevauchent entre efficacité (valeur), efficacité opérationnelle et efficacité organisationnelle.

Zidane et al. (2017) citent Olsson (2008) qui s'inscrit dans cette acception de l'efficacité de Drucker et l'interprète comme une mesure externe liée au processus de réalisation. Pour Olsson (2008), l'efficacité d'un processus de réalisation est la capacité de ce processus à satisfaire les exigences et les besoins des clients et les objectifs des propriétaires du projet. En d'autres termes, pour ce dernier, l'efficacité est liée à la manière dont les processus de réalisation des activités contribuent à la création d'une valeur ajoutée pour les utilisateurs et les propriétaires du projet. Zidane et al. (2017) citent également Randeree et Ninan (2011) qui lient plutôt l'efficacité à l'équipe de projet et la considèrent comme atteinte « lorsque les membres de l'équipe travaillent ensemble pour atteindre des objectifs communs ». Ils font référence à Samset (1998, 2003) pour qui l'efficacité revient plutôt à évaluer dans quelle mesure les objectifs de la haute direction ont été atteints et dans quelle mesure l'effet de premier ordre du projet pour les utilisateurs sur le marché a été atteint. Par conséquent, la mesure de l'efficacité varie selon les points de vue des utilisateurs et des autres parties prenantes. Zidane et al. (2017) ont aussi noté que de nombreux organismes internationaux qui gèrent des projets de DI définissent aussi l'efficacité du projet en fonction des effets à court et à moyen terme des extrants du projet et évaluent la mesure dans laquelle les objectifs du développement ont été atteints ou devraient être atteints. C'est à cette interprétation de l'efficacité que Zidane et al. (2017) adhèrent en ajoutant que l'efficacité du projet se produit une fois que l'exploitation de l'extrant génère des effets ou des impacts positifs à moyen et à long terme. Pour ce faire, avant le démarrage du projet, il faut se poser la question « est-ce qu'il fera les bonnes choses ? » et à la fin, il faut poser la question « a-t-il fait les bonnes choses ? » (Zidane et al., 2017 : 632 - 634).

Quant à l'efficacité opérationnelle, Zidane et al. (2017) ont constaté qu'elle ne fait pas partie des critères de performance souvent utilisés dans les approches classiques de

gestion de projet ou dans l'analyse classique de la performance des projets. Pour mieux illustrer l'acception de ce concept d'« efficacité » qui est liée à l'extrait de qualité, Zidane et al. (2017 : 630) se sont référés aux domaines de la pharmacologie et de la médecine où les gestionnaires de projets utilisent plus la notion d'efficacité en termes de capacité d'effets thérapeutiques suffisants ou de changements cliniques bénéfiques pour les médicaments pharmaceutiques. Ainsi, ils citent Nardi et al. (2013) qui définissent l'efficacité comme la mesure dans laquelle une intervention, une procédure ou un service spécifique produit l'effet désiré dans des conditions idéales (environnement contrôlé, expériences de laboratoire / expérimentales) comme dans le cas d'un test d'efficacité d'un vaccin qui serait réalisé dans des conditions idéales de laboratoire. En d'autres termes, comme l'a souligné Collins (2004) cité par Zidane et al. (2017), si le vaccin se révèle efficace, cela suppose qu'il va prévenir la maladie pour laquelle il a été mis au point. Ainsi un produit est efficace lorsque son utilisation produit les résultats espérés. En d'autres termes, les livrables d'un projet devraient avoir un potentiel susceptible de conduire à la satisfaction du besoin identifié et au résultat de développement (but) du projet (Zidane et al., 2017 : 634). La qualité des extraits dont il s'agit ici n'est pas que celle relative à l'efficacité qui se résume au respect des spécifications techniques et fonctionnelles des extraits, mais plutôt celle relative aux effets suffisants des extraits pour produire de la valeur attendue pour les bénéficiaires et les commanditaires du projet. Pour ce faire, Zidane et al. (2017) pensent qu'avant de prendre la décision de consacrer des ressources (humaines, financières, etc.) et du temps à un projet, il faut s'assurer que l'extrait envisagé aura le potentiel d'assurer le résultat attendu. À cet effet, il faut répondre à la question : le produit final envisagé « va-t-il bien fonctionner avec des effets attendus ? » (Zidane et al., 2017 : 634).

Cette clarification des trois concepts de l'efficacité, de l'efficacité (effectiveness) et de l'efficacité opérationnelle (efficacy) ont permis à Zidane et al. (2017) de proposer un construit qui explicite comment les trois critères sont rattachés au succès du projet. Leur modèle est présenté à la figure 5.

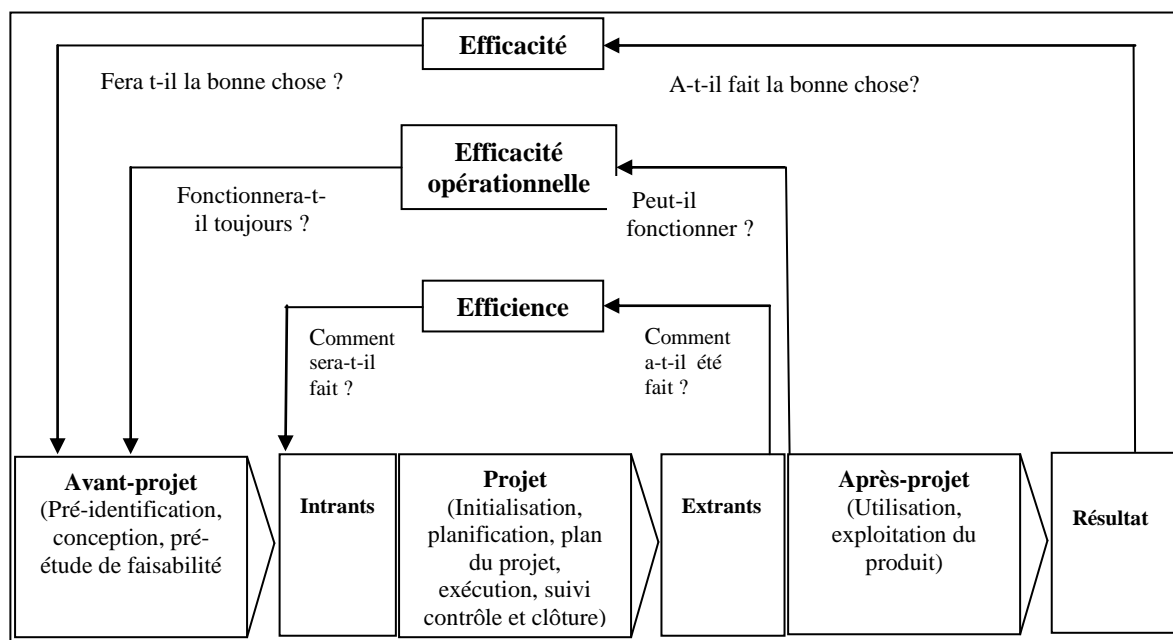


Figure 5 : Une conception multi-critère de la performance du projet

Source : Adapté de Zidane et al., 2017, p. 632

Le modèle de Zidane et al. (2017) à l'avantage d'intégrer le critère d'efficacité opérationnelle au modèle traditionnel d'expression de la performance du projet. Il met l'accent sur l'effet potentiel des extrants pour conduire à l'efficacité.

Dans le domaine du management des projets de DI, une revue de la documentation des agences d'aide au développement telles que l'ex ACDI, la GIZ, la Banque mondiale, l'OCDE et l'AFD sur leurs approches d'évaluation de la performance des projets de DI a permis à Ika (2011) de constater que ces agences s'invertissent peu dans l'identification des facteurs clés du succès de leurs projets contrairement aux organisations des autres domaines d'activités. Mais, elles prennent la peine de retenir plus de critères d'évaluation du succès des projets de DI. Elles expriment généralement la performance des projets à travers cinq critères que sont la pertinence, l'efficacité, l'impact et viabilité (Ika et al., 2010; Ika, 2011). Même avec ces cinq critères, l'analyse du succès de la gestion du projet de DI ne s'appuie pas sur un autre critère que l'efficacité (respect du délai, du coût et des prescriptions techniques). Or, comme souligné précédemment, l'équipe de gestion d'un

projet peut réussir à rester dans le coût initial du projet, à respecter les délais prévus et les prescriptions techniques des livrables sans que ces livrables ne disposent de potentialités en termes d'effets nécessaires pour satisfaire le besoin des bénéficiaires pour lesquels le projet est initié. C'est cette limite de la gestion classique du projet dans la plupart des domaines d'activités que Zidane et al. (2017) ont souligné à l'issue de leur grande revue de littérature relative aux critères de l'évaluation de la performance des projets.

Contrairement à la conception linéaire classique de la performance du projet où l'objectif de la gestion de projet se limite à efficience, le construit théorique multicritère de la performance du projet que nous propose Zidane et al. (2017 : 630) intègre le critère de l'efficacité opérationnelle. Ce critère en management de projet va au-delà de l'efficience (respect coût, délai, prescriptions techniques). Il vise la capacité de l'équipe de projet à réaliser des extrants avec d'effets potentiels pouvant produire le changement souhaité ou l'efficacité (valeur) attendue. En résumé, le construit multicritère de la performance de Zidane et al. (2017) fait appréhender un critère de l'évaluation du succès de la gestion du projet autre que l'efficience. L'évaluation du succès du management de projet sur la base du critère de l'efficacité opérationnelle est plus relative à la capacité de l'équipe de projet à faire face aux situations problématiques inhérentes à la réalisation des activités du projet qui restent souvent subjectives. Toutefois, Zidane et al. (2017) n'ont pas mis l'accent sur le critère de l'efficacité organisationnelle. Or, l'efficacité opérationnelle des extrants résulte d'une efficacité organisationnelle pour le succès du projet. Comme l'a souligné Ika et al. (2010), la réussite des projets de DI passe à la fois par l'efficacité organisationnelle (qualité des processus, livrables, résultats intermédiaires; efficacité opérationnelle) et l'efficacité du développement (impact ou valeur ajoutée de l'action du développement) (Ika et al., 2010 : 72). Ce qui suppose que l'efficacité organisationnelle est un jugement plus large qui porte sur la qualité des processus, des résultats intermédiaires ainsi que leurs effets potentiels (efficacité opérationnelle) pour le succès du projet. Dans le cadre de ce travail, pour éviter la confusion entre l'efficacité opérationnelle et efficacité organisationnelle, j'adopte l'efficacité organisationnelle qui vise à la fois la performance de l'ensemble des processus de réalisation du projet et des extrants à effets potentiels (efficacité opérationnelle) pouvant assurer l'efficacité du projet (valeur attendue).

La considération des aspects souples (efficacité organisationnelle) dans l'analyse du succès de la gestion des projets pourrait ouvrir une nouvelle perspective de recherche en management de projet avec l'émergence de points de vue « subjectivistes » pour comprendre le succès du projet tel qu'il est perçu subjectivement et tel qu'il est construit par les gestionnaires et les autres parties prenantes (Ika, 2009 : 14).

2.2.2.2 Les facteurs clés du succès du projet

Les facteurs clés de succès (FCS) du projet font référence plus spécifiquement aux conditions, aux événements et aux circonstances qui contribuent à l'atteinte des résultats attendus du projet (Ika, 2009). L'étude sur leur identification et leur influence sur le succès des projets a bénéficié, contrairement aux critères de succès du projet, des contributions d'un bon nombre de chercheurs dont les pionniers sont Pinto et Slevin (1987), Pinto et Prescott (1988). Ces auteurs ont été les premiers à indiquer des axes et approches de recherche de ce que l'on peut appeler aujourd'hui l'École des facteurs clés de succès des projets. Certes, ils n'ont pas été les premiers à aborder le sujet des facteurs de succès, mais à travers leurs articles publiés à la fin des années 1980 (Pinto et Slevin, 1987; Pinto et Prescott, 1988; Pinto et Prescott, 1988; Pinto et Slevin, 1988b), ils ont été les premiers à aborder avec une approche globale et systémique la définition de la réussite du projet, et à définir une large liste des facteurs clés du succès des projets. Puis, ils ont évalué des pondérations de ces facteurs sur le cycle de vie du projet pour différents domaines d'activités. Ils ont mis en place une base de données de plus de 400 projets pour permettre aux gestionnaires de projet d'évaluer l'état de leurs projets par rapport à une référence (Müller et Jugdev, 2012 : 759). Avant les travaux de Pinto et Slevin (1987) et de Pinto et Prescott (1988), les facteurs clés de succès du projet qui polarisaient les efforts des gestionnaires sont la planification et le contrôle du projet en vue de l'optimisation des ressources mises à disposition et le respect du délai et du coût (Turner et al., 2013; Müller et Jugdev, 2012; Ika, 2009). Ces pionniers ont appréhendé très tôt la nécessité d'élargir cette liste des FCS du projet à d'autres dimensions au-delà de la dimension instrumentale du projet qui se limitait à la planification et au contrôle des échéanciers et des coûts.

Comme résumé par Müller et Jugdev (2012), les contributions fondamentales à l'École de FCS venaient de Pinto et Slevin (1987). Dans leur article de 1987, ils ont

d'abord montré leur position d'avant-gardiste pour aborder désormais le succès du projet comme un concept multidimensionnel. Par la suite, articles Pinto et Slevin (1988a) et Pinto et Slevin (1988b) se sont appuyés sur la littérature de l'implantation du changement organisationnel qui met l'accent sur les dimensions de la validité technique, de la validité organisationnelle et de l'efficacité organisationnelle pour identifier et associer aux critères classiques du succès de projet (temps, coût, performance globale et satisfaction du client) dix facteurs clés de succès (FCS) du projet. Il s'agit de la mission du projet, du soutien de la haute direction, de la planification et des échéanciers du projet, de la consultation (régulière) du client, du personnel, de l'appui technique au projet, de l'approbation du client, du suivi et de la rétroaction, des canaux de communication, et de l'expertise de résolution de problèmes. De plus, ils ont identifié quatre FCS spécifiques au contexte de chaque projet. Il s'agit des caractéristiques du chef de l'équipe de projet, de l'influence du pouvoir politique, de l'influence des événements de l'environnement externe du projet, et de l'urgence à réaliser le projet. En somme, ils ont identifié quatorze facteurs qui couvrent conjointement le projet lui-même ainsi que son contexte. L'étude empirique que Pinto et Slevin (1988a) ont réalisé pour tester les 14 FCS a montré que ces facteurs sont significativement liés au succès du projet. En plus, ils ont réalisé différentes combinaisons des 14 FCS qui ont montré (à plus de 60 %) que la « mission du projet » est l'unique CSF qui influence le succès du projet à toutes les phases du cycle du projet (Müller et Jugdev, 2012 : 71).

Il importe de noter que la littérature de l'implantation du changement organisationnel à laquelle Pinto et Slevin (1988a) et Pinto et Slevin (1988b) se sont référés pour élargir la liste classique de FCS des projets (planification et contrôle d'échéanciers) fait référence au critère de l'efficacité organisationnelle. Mais, ils ont accordé très peu d'attention à ce critère pour l'intégrer à la liste des critères classiques de performance des projets (efficience et satisfaction du client) et d'identifier des FCS spécifiques pouvant l'expliquer en tant que variable dépendante.

Après les contributions fondamentales de Pinto et Slevin (1988a) et Pinto et Slevin (1988b) à l'édification de l'école de FCS, les années 1990 et 2000 ont été caractérisées par l'émergence de cadres intégrés sur les FCS du projet comme celui de Belassi et Tukul

(1996) qui constitue un modèle pertinent de présentation holistique des FCS (Müller et Jugdev, 2012). En effet, Belassi et Tukul (1996 : 142 -143) se sont donné comme objectif d'examiner la littérature sur les FCS, de proposer un nouveau cadre intégré des FCS suivi d'une étude empirique. Bien que l'étude de Belassi et Tukul (1996) datent déjà d'une vingtaine d'années, elle revêt toujours une importance capitale pour la définition de l'objet de cette étude. Cette importance est justifiée à l'issue de la présentation de leur modèle théorique et des résultats de leur étude empirique.

La revue de littérature de Belassi et Tukul (1996) a porté sur un certain nombre d'auteurs ayant proposé différentes listes de FCS. Ils ont fait remarquer qu'en dehors de la liste de FCS de Pinto et Slevin (1987), toutes les autres listes ne sont que fondées théoriquement plutôt qu'empiriquement prouvées (Belassi et Tukul, 1996 : 142). Ils ont fait remarquer aussi que la plupart de ces listes ont inclus les facteurs liés au chef de projet et à l'organisation à laquelle appartient le projet, mais pas des FCS liés au projet même (taille, interactions entre ses éléments, urgence, etc.), aux membres de l'équipe de projet (compétences et capacité à résoudre des problèmes) et à l'environnement externe (environnement politique, économique, social, etc.) du projet (Belassi et Tukul, 1996 : 142). Pourtant, ces derniers constituent aussi des facteurs importants à la réussite des projets. Ils ont reconnu qu'il est impossible de constituer une liste de tous les FCS possibles qui pourraient affecter les résultats d'un projet, mais qu'il est possible d'identifier des groupes auxquels appartiennent les FCS, des interactions entre eux et leurs effets. Ce qui permettrait aux gestionnaires de projet de mieux comprendre les FCS qui pourraient être essentiels et suffisants pour une meilleure évaluation et un succès de leur projet.

Fort de cette conviction, Belassi et Tukul (1996 : 144 - 145) ont analysé l'ensemble des listes de FCS qu'ils ont tirées de la littérature pour proposer un nouveau modèle théorique qui classifie les FCS en quatre groupes, à savoir les facteurs liés au projet, les facteurs liés au chef de projet et aux membres de l'équipe de projet, les facteurs liés à l'organisation permanente, et les facteurs liés à l'environnement externe du projet. Leur modèle théorique présente également les interactions qui lient les quatre groupes de FCS ainsi que leurs effets probables sur le système de réponse (voir figure 6).

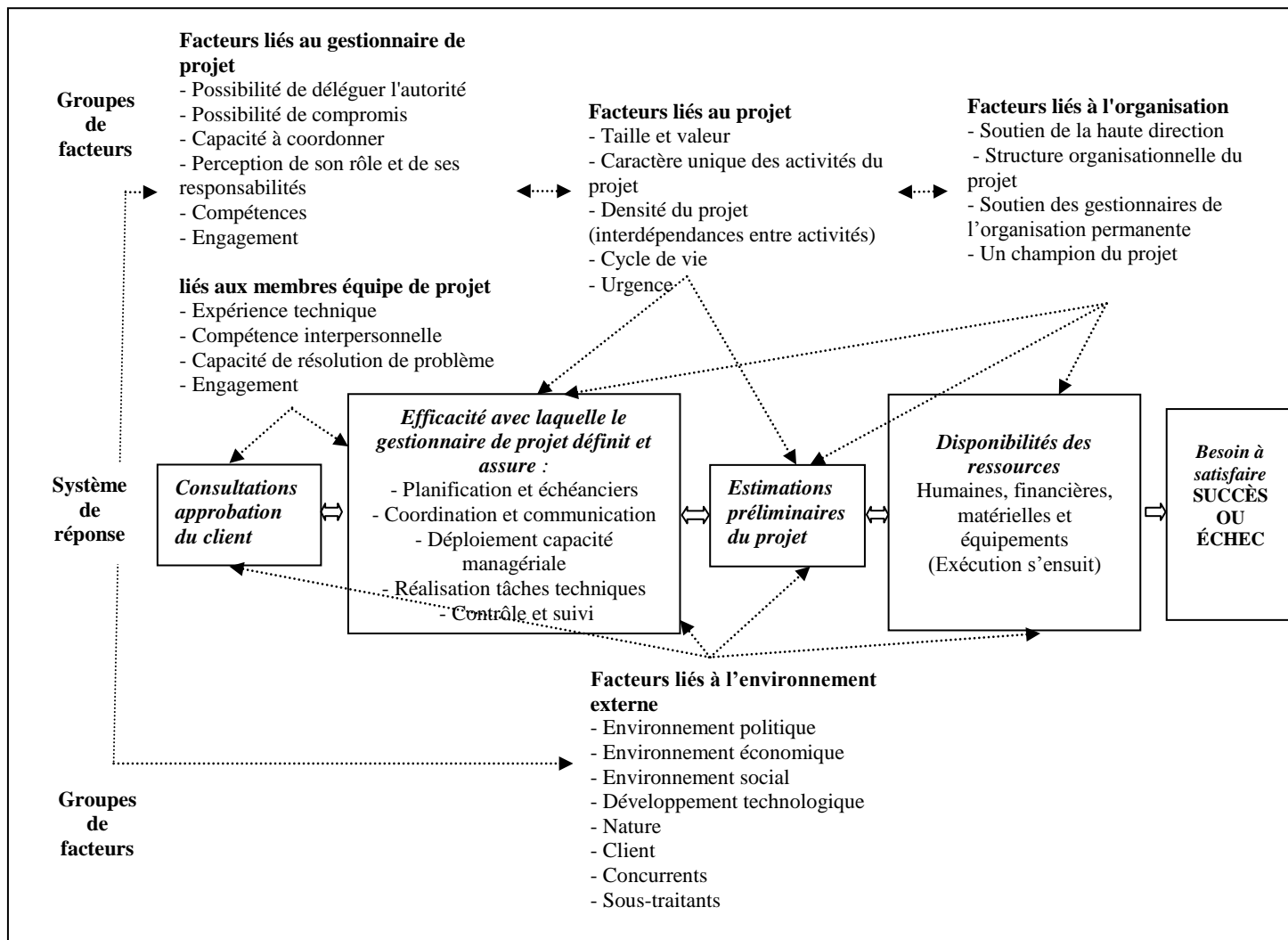


Figure 6 : Cadre intégré des facteurs clés de succès du projet

Source : Adapté de Belassi & Tukel, 1996, p. 144

Belassi et Tukul (1996) ont montré à travers leur modèle théorique que les FCS de chaque groupe influencent les intrants du projet et affectent la mise en œuvre du projet. Ils ont aussi souligné que dans la réalité des projets, les FCS d'un groupe n'affectent pas nécessairement de façon directe les résultats du projet. Mais, ils entrent en jeu simultanément avec les FCS d'autres groupes pour influencer positivement en contribuant ainsi au succès du projet ou négativement en causant de nouveaux obstacles à la mise en œuvre du projet. Il s'agit d'effets intermédiaires des groupes FCS. Cela peut s'illustrer avec l'exemple de l'efficacité d'un chef de projet (efficacité avec laquelle il définit et assure la planification, l'échéancier, la mise en œuvre du projet) qui est souvent influencée à la fois par le groupe de FCS lié au chef de projet, en particulier sa capacité à mettre en œuvre un projet; par le groupe de FCS lié au projet même, en particulier sa taille, sa valeur et l'urgence de sa réalisation; par le groupe de FCS lié à l'organisation, en particulier le soutien de la direction; par le groupe de FCS lié à l'environnement externe au projet, en particulier des facteurs économiques, sociaux, politiques et technologiques. Ainsi, le chef de projet devrait être en mesure d'analyser ce jeu d'interactions entre les groupes FCS et leurs effets négatifs sur sa performance (Belassi et Tukul, 1996 : 145) ainsi que sur celle du projet.

À la suite de leur modèle théorique, Belassi et Tukul (1996) ont d'abord analysé les résultats d'une enquête d'envergure nationale qu'avaient réalisée Tukul et Rom (1995) (ou Tukul et Rom, 1998) sur les caractéristiques du projet dans divers domaines d'activités. Pour cette enquête, il avait été identifié cinq FCS qui sont communs à la littérature de cette époque. Il s'agit du soutien de la direction, de la consultation du client, de l'estimation préliminaire, de la disponibilité des ressources et la performance du gestionnaire de projet. Les gestionnaires ou chefs de projet ont été invités à identifier les facteurs critiques pour le succès de leur projet parmi les cinq FCS identifiés dans la littérature ou à énumérer tout autre facteur spécifique au succès de leur projet. L'analyse des résultats de l'enquête de Tukul et Rom (1995) par Belassi et Tukul (1996) a révélé que le soutien de la direction et la disponibilité des ressources sont les facteurs les plus fréquemment choisis par les chefs de projets dans la plupart des domaines d'activité (construction, défense, système d'information, services publics, environnement, manufacture, et autres) (Belassi et Tukul,

1996 : 146). Belassi et Tukul (1996) ont souligné que le fait d'avoir ces deux facteurs comme des facteurs critiques n'est pas surprenant. Mais ce qui est surprenant, c'est le fait que les facteurs liés à la performance du chef de projet se classent généralement plus bas, donc pas aussi critiques. De cette analyse, Belassi et Tukul (1996) ont supposé pour leur étude empirique que beaucoup de chefs de projet ne perçoivent pas la véritable importance de leur rôle de gestionnaire comme un facteur critique pour le succès de leur projet. Ils lient souvent le succès de leur projet à des facteurs hors de leur contrôle (Belassi et Tukul, 1996 : 146).

Ainsi pour leur propre étude empirique, Belassi et Tukul (1996) ont élaboré un questionnaire structuré en deux sections. La première est constituée des questions sur les attributs du projet (secteur et taille du projet) et des questions sur les deux FCS révélés par l'enquête de Tukul et Rom (1995). Ces questions sont formulées en termes de description de différentes situations qui expriment le soutien de la direction. La deuxième section est constituée des questions sur les quatre groupes de FCS de leur modèle théorique. Les chefs de projet qui ont participé à l'étude ont été invités à choisir la meilleure réponse pour les questions de la première section et à noter tous les facteurs critiques de la deuxième section qui s'appliquent à leur situation. Pour une analyse approfondie des résultats de cette étude empirique, ils ont choisi les trois facteurs les plus fréquemment choisis par les chefs de projet dans chaque groupe de FCS. Cette analyse a révélé qu'en dehors du soutien de la haute direction, les facteurs liés au chef de projet tels que sa capacité de coordination et sa compétence sont devenus également critiques pour le succès des projets. Les facteurs liés aux membres de l'équipe de projet tels que leurs expériences techniques et leur engagement se sont également révélés comme des FCS notamment pour les projets de construction et de système d'information. Les facteurs liés à l'environnement externe du projet tels que l'environnement technologique, le contexte économique et le client ont aussi une relation statistiquement significative avec le succès des projets de construction. De plus, ils ont noté deux résultats surprenants. D'abord, pour les grands projets qui ont généralement une longue durée de vie, l'engagement des membres de l'équipe s'est révélé le facteur de succès le plus critique. Ensuite, aucun des participants à l'étude n'a identifié la disponibilité des ressources comme un facteur critique de succès de leur projet (Belassi et Tukul, 1996 : 147 - 149).

Belassi et Tukul (1996) ont déjà souligné à l'issue de leur analyse des résultats de l'enquête de Tukul, et Rom (1995) que leur objectif n'était pas de faire une comparaison directe de cette étude avec les résultats de leur étude empirique, car, les questions des deux études sont différentes. Mais, leur but est plutôt de montrer que leur nouveau modèle théorique qui classifie les FCS en groupes permet d'avoir des informations plus complètes et plus fiables. Ce qui a été approuvé par les résultats de leur étude empirique. D'abord leur modèle théorique présente de manière systématique les FCS du projet et montre comment le système serait affecté par ces FCS. Selon Belassi et Tukul (1996), cette manière de présentation des FCS a permis de mettre en exergue certaines dimensions du succès du projet qui ont été négligées tels que les attributs du projet, les facteurs liés à l'environnement externe du projet et au chef de projet et de son équipe (Belassi et Tukul, 1996 : 149).

Il faut noter que sur le modèle Belassi et Tukul (1996), quatre FCS (planification et les échéanciers du projet, consultation du client, suivi et rétroaction, communication) sur les dix de la liste de Pinto et Slevin (1987) cités souvent par la littérature et trois FCS (consultation du client, estimations préliminaires, disponibilité des ressources) des cinq de Tukul et Rom (1995) se retrouvent sur le système de réponse non plus comme des FCS mais plutôt comme des effets de FCS (voir figure 6). Cette disposition des FCS sur leur modèle fait suite à la clarification apportée par les deux auteurs sur la distinction à faire entre les FCS et leurs effets (réponses du système) qui devraient conduire au succès du projet. En effet, ils ont souligné que la compétence du chef de projet est un facteur critique qui affecte la planification et les échéanciers du projet ainsi que la communication du projet. En d'autres termes, une planification, un échéancier et une communication efficaces ne sont pas des facteurs critiques, mais plutôt des effets immédiats de facteurs critiques liés au chef de projet, telles que ses compétences managériales et techniques. De même, contrairement à la littérature dominante, ils ont souligné que la disponibilité des ressources n'est pas un FCS mais plutôt comme un effet combinés des FCS liés à l'organisation tel que le soutien de la haute direction, des FCS liées au chef de projet telles que ses compétences de négociation, et des FCS liés à l'environnement externe du projet comme la situation économique du pays (Belassi et Tukul, 1996 : 143 -144).

La distinction faite par Belassi et Tukel (1996) entre les FCS et ses effets paraît très pertinente. Toutefois, elle pourrait être aussi une source de confusion, car des facteurs telles que l'efficacité de la consultation du client, l'efficacité du suivi et de la rétroaction des activités du projet, de la communication continuent d'être cités par d'autres littératures comme des FCS du projet. Par contre, appréhender autrement les FCS selon les différentes perspectives qui ont marqué l'évolution de la recherche sur les FCS pourrait éviter un tant soit peu cette confusion. Comme l'a souligné Ika (2009), la littérature sur FCS nous a montré qu'il n'est pas possible de prétendre établir une liste exhaustive de FCS et une liste de critères qui répondront aux besoins de tous les projets. Les FCS peuvent être très différents d'un projet à l'autre compte tenu de la portée, de l'unicité et de la complexité qui caractérisent chaque projet (Ika, 2009 : 9). Mais, il a souligné également que l'idée d'avoir un ensemble de critères universel pour mesurer sans équivoque le succès du projet et d'identifier des FCS universels n'a rien d'utopique (et d'illégitime). Seulement que cette conception du paradigme dominant où le succès du projet est analysé à travers trois critères (respect du délai, du coût et de la qualité) et supposé être influencé par des FCS tels que l'utilisation de meilleures techniques et de meilleurs outils de planification (principe de « one best way » de Taylor) a montré ses limites. L'on ne peut plus continuer à se limiter à l'utilisation des techniques ou des outils de planification dits de « bonnes pratiques » comme des facteurs critiques du succès des projets en termes de respect des délais, du coût et des spécifications techniques (Ika, 2009 : 9 et 14). Plusieurs études empiriques ont montré l'absence de corrélation significative entre les efforts de planification et le succès des projets. Il s'agit entre autres, de l'étude de Dvir, Raz, et Shenhar (2003) qui a examiné la relation entre les efforts de planification du projet et le degré de succès dans le domaine de recherche et développement (RetD). L'étude de Dvir, Raz, et Shenhar (2003) a abouti au résultat surprenant qu'il n'y a pas de corrélation significative entre les efforts de planification du projet et le succès du projet. De plus, l'étude empirique de Ika et al.(2010) a examiné la relation entre les efforts de planification des projets et le succès des projets de DI selon le point de vue des chefs de projets en Afrique. L'analyse de leur enquête a montré aussi qu'il n'y a aucune corrélation significative entre les efforts de planification et le succès des projets de DI. L'étude de Ika, Diallo, et Thuillier (2012) a étudié la relation entre les FCS et le succès des projets de développement du point de vue des chefs des projets du

portefeuille de la Banque mondiale. Leur étude a révélé la multidimensionnalité du succès du projet qui est lié à cinq FCS que sont le suivi, la coordination, la conception, la formation des chefs de projet à la Banque mondiale, des coordinateurs nationaux des projets et des équipes de projet, et l'environnement institutionnel des pays bénéficiaires. Chacun de ces cinq FCS a une corrélation positive et statistiquement significative avec le succès des projets de DI (L. A. Ika et al., 2012).

La limite que constitue l'accent mis uniquement sur les efforts de planification de projet comme un FCS du projet est désormais partagée par tous les chercheurs et les praticiens en management de projet. Elle a favorisé l'émergence de nouvelles perspectives de recherche qui examinent désormais le succès du projet dans une vision multidimensionnelle et l'inscrit dans de nouveaux paradigmes de recherche. Ika (2009 : 14 - 15) soutient qu'il y a deux perspectives alternatives à la perspective classique d'appréhender le succès de projet. Il nomme la première alternative, la perspective « de contingence ou situationnelle » et la seconde, la perspective « subjectiviste » (voir tableau 2).

Tableau 2 : Perspective classique et perspectives alternatives de pilotage de la performance du projet

	Perspective objectiviste (Hypothèses communes)	Alternative 1: Perspective de contingence	Alternative 2: Perspective subjectiviste
<i>Succès du projet</i>	Un ensemble universel de critères et de CSF existent dans la pratique de gestion pour assurer et mesurer le succès du projet.	Il n'y a pas de « meilleure façon » de rendre compte et d'assurer le succès du projet; il existe seulement de critères et de CSF idiosyncratiques pour des projets selon leurs contextes spécifiques.	Le succès et l'échec ne sont pas seulement subjectivement perçus et construits par les gens, mais ils sont intimement liés à la signification et à l'action.
<i>Métaphore de recherche pour le succès du projet</i>	Un cadre en tant qu'outil universel pour assurer l'atteinte des objectifs et le but du projet.	Un cadre en tant qu'outil spécifique à un contexte pour assurer l'atteinte des objectifs et le but du projet.	Le succès du projet en tant qu'une construction sociale.

Source : Adapté Ika, 2009, p. 15

Les deux premières perspectives s'inscrivent dans la vision instrumentale du succès du projet dans laquelle les hypothèses fondamentales sont, entre autres, la rationalité, l'universalité, l'objectivité, la possibilité de générer des prédictions sur la base de principes ou de lois, etc. Par contre, la troisième perspective s'inscrit non pas dans la science de

l'ingénierie et des mathématiques appliquées comme les deux premières, mais plutôt dans les sciences sociales comme la sociologie, la psychologie, etc. (Ika, 2009 : 15).

2.2.2.3 Contribution de l'école de Facteurs clés du succès du projet (FCS) à la définition de l'objet de la recherche

La brève revue de littérature sur le succès des projets a montré que l'analyse du succès de la gestion de projet fait très peu l'objet de recherche contrairement à l'analyse du succès du projet. Traditionnellement, l'analyse du succès de la gestion de projet fait référence au critère de l'efficacité (respect temps, coût, qualité). Pourtant, il peut arriver que l'équipe de projet assure bien l'efficacité sans que le projet ne soit un succès du point de vue des bénéficiaires (Ika, 2009; Ika, 2011; Belassi et Tukel, 1996; Saint-Macary et Ika, 2015; Shenhar et al., 1997).

Comme l'avaient souligné Rolfe et al.(2016), la prétention des praticiens de la gestion classique des projets d'être techniciens de gestion des projets est relative à leur capacité prédictive de la performance de leur projet en termes du coût, du temps et de la qualité. Mais, le taux élevé d'échec des projets par rapport à ces critères de performance (coût, temps et qualité) illustre une limite des pratiques classiques de pilotage de la performance. Cette limite peut être comparée à une situation de pratiques médicales où malgré l'existence d'un protocole uniforme à appliquer pour une opération chirurgicale particulière, la plupart des patients qui ont subi une opération avec ce protocole sont décédés. De telles situations mettent en évidence une crise où l'inadéquation inhérente de la pratique avec le succès des opérations chirurgicales et la guérison des malades ne peut plus être ignorée (Rolfe et al., 2016 : 52).

Contrairement à cette conception dominante de l'analyse du succès de la gestion de projet axée sur l'efficacité (respect des délais, coût et qualité) dans la plupart des domaines d'activités, le management des projets dans les domaines de la pharmacologie et de la médecine fait souvent référence, en dehors du critère de l'efficacité, à l'efficacité opérationnelle. Cette dernière fait référence à l'effet potentiel de l'extrait ou du produit pharmaceutique pour les changements cliniques bénéfiques attendus (Zidane et al., 2017). L'analyse du succès de la gestion de projet intégrant l'efficacité opérationnelle ou l'efficacité organisationnelle aux critères classiques (efficacité et efficacité) de la

performance est aussi importante pour le management des projets dans tous les autres domaines d'activités en vue de veiller aussi à l'effet potentiel des extrants pouvant assurer le succès des projets. Le modèle théorique de Zidane et al. (2017) est adopté dans le cadre de ce travail de recherche pour s'inscrire dans cette vision. Ceci donne l'opportunité d'élargir la perspective de recherche en management de projet aux points de vue « subjectivistes » pour comprendre le succès du projet tel qu'il est perçu subjectivement et construit par les chefs de projet et les membres de leurs équipes (Ika, 2009 : 14).

S'agissant des FCS, la littérature a montré qu'il est impossible de prétendre établir une liste exhaustive de FCS et qu'il est important de prendre conscience que le succès du projet est lié à des FCS multidimensionnels (hard et soft) qui sont en interaction et interdépendants entre eux pour influencer le succès du projet. Ce travail de recherche ne vise pas non plus à faire référence à une liste exhaustive de FCS pour la contribution à l'amélioration de la performance des projets de DI attendue à l'issue de l'étude.

L'étude de Dvir et al. (2003) a été l'une des premières études qui a révélé que les efforts de planification de projet (à travers trois de ses aspects : définition des exigences, élaboration des spécifications techniques et processus de gestion de projet) n'ont aucune corrélation significative avec le succès du projet. De plus, le modèle théorique et l'étude empirique de Belassi et Tukel (1996) ont montré qu'une planification et des échéanciers efficaces du projet ne sont pas des FCS, mais plutôt des effets des FCS telles que la compétence et la capacité managériale liées au chef de projet et aux membres de son équipe.

Dans le domaine des projets de DI, Khang et Moe (2008) ont élaboré un modèle théorique présentant une liste de critères de succès et de facteurs clés de succès pour les différentes phases du cycle de vie du projet de DI. Dans leur modèle, ils relient les critères de succès de chaque phase à la phase suivante du cycle de vie du projet pour illustrer que l'extrant d'une phase du cycle de vie du projet sert d'intrant pour la phase suivante; de sorte que le succès de chaque phase fournit des conditions favorables à la mise en œuvre de la phase suivante du projet (voir figure 7).

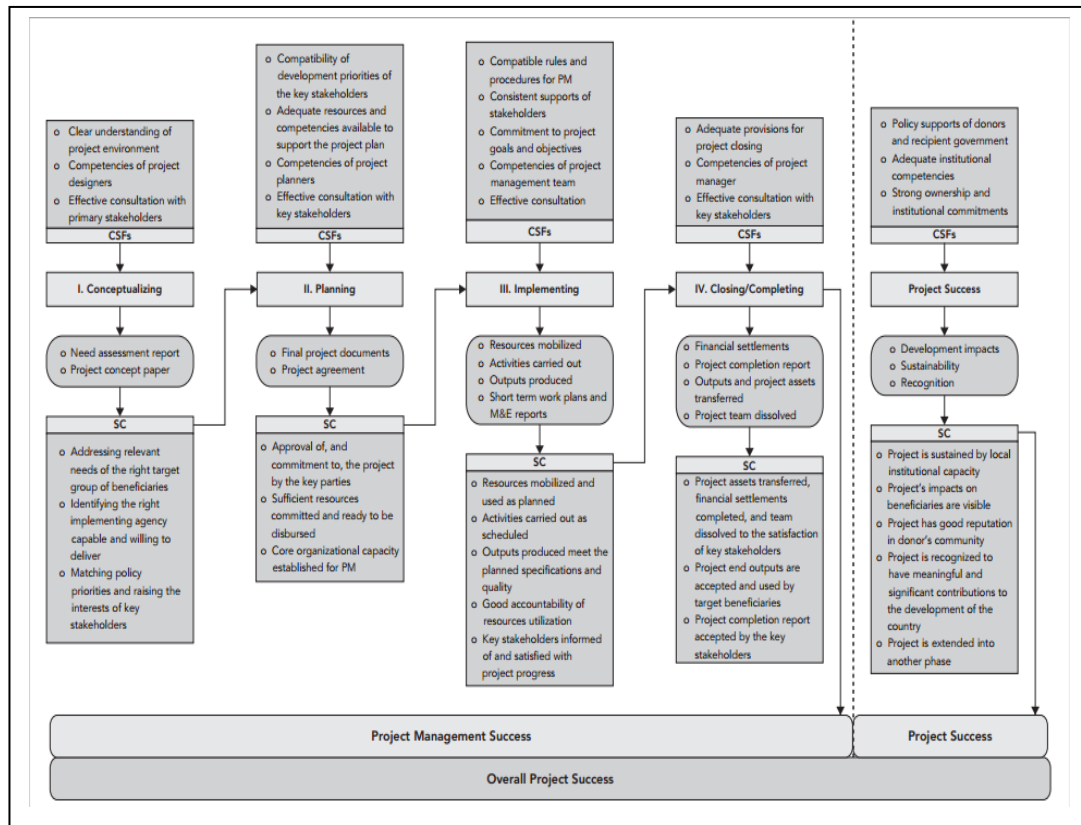


Figure 7 : Critères de succès et facteurs clés de succès sur le cycle de vie du projet de DI

Source : Khang & Moe, 2008, p. 79

Pour valider leur modèle, ils ont réalisé une étude empirique auprès d'intervenants internes et externes des projets d'aide publique au développement (APD) et des projets conduits par des organisations internationales non gouvernementales (ONG) au Vietnam et en Birmanie. Les résultats de l'étude empirique de Khang et Moe (2008) ont révélé que le facteur lié à la capacité des différents praticiens du projet (chef de projet et les membres de son équipe) à exécuter leur fonction de conception, de planificateurs, d'exécution du projet a une influence prédominante dans le succès de la gestion du projet tout au long du cycle de vie du projet et par conséquent sur le succès du projet.

Bien que l'étude empirique de Khang et Moe (2008) a validé la compétence et la capacité managériale liées au chef de projet et aux membres de son équipe comme un FCS, elle reste strictement limitée à la vision linéaire classique de gestion de projet contrairement

à celle de Belassi et Tukul (1996). En effet, Khang et Moe (2008) ont lié les critères de succès et les FCS du projet à la conception classique de réalisation de projet axée sur le principe d'ordonnancement des activités où l'extrait d'une phase du cycle de vie du projet sert d'intrant pour la phase suivante. Or, ce modèle séquentiel de la gestion classique des projets à l'image du modèle taylorien a montré ses limites dans tous les domaines d'activités. Déjà dans le domaine de l'industrie manufacturière, les nouveaux enjeux économiques liés aux mutations rapides du marché ont contraint les entreprises à développer de nouvelles capacités pouvant leur permettre de mettre sur le marché plus rapidement que les concurrents de nouveaux produits. Cet enjeu a conduit à l'émergence de l'ingénierie concourante qui rompt avec l'approche séquentielle de gestion des projets (Charue-Duboc et Midler, 2002; Garel, 2003). Contrairement à la vision classique séquentielle de la gestion de projet qui peut être symbolisé par une course de relais, celle sur laquelle repose l'ingénierie concourante est symbolisée par un match de rugby dans lequel chaque membre de l'équipe progresse en même temps que les autres avec des possibilités de nombreuses combinaisons à tous les stades du jeu (Garel, 2003 : 84). Le modèle de Belassi et Tukul (1996) rime avec cette métaphore de match de rugby. Comme dans un système ouvert et complexe avec des propriétés d'émergence, Belassi et Tukul (1996) ont mis en exergue dans leur modèle les interactions possibles par exemple entre les FCS liés au chef projet et son équipe et les autres groupes de FCS pour l'émergence de capacité permettant le déploiement efficace des processus de planification, de définition d'échéanciers, de communication, de réalisation de tâches techniques, etc. De plus, leur modèle constitue un dispositif permettant de mobiliser à chaque phase du projet de ressources (intrants) nécessaires à la réalisation des activités prévues à cette phase.

C'est en cela que le modèle Belassi et Tukul (1996), bien qu'il date déjà de plus de vingt ans, il reste toujours d'actualité et utile pour ce travail de recherche. Mais, jusqu'aujourd'hui à la suite de ces auteurs, peu d'études sont réalisées pour chercher à comprendre comment ces FCS liés au chef de projet et les membres de son équipe affectent le succès du projet.

Mbengue et Sané (2013) se sont intéressés à la notion de capacité d'apprentissage organisationnel comme un FCS des projets de DI. Les travaux de Argyris et Schon (1978);

Chiva, Alegre, et Lapiedra (2007); Alegre et Chiva (2008); Chiva et Alegre (2009); Galtier et Bourgeon (2007) leur ont permis de montrer que pour créer de la valeur, chaque organisation (ou équipe de projet comme une organisation temporaire) met en pratique des connaissances à travers des activités prévues pour créer ladite valeur. Ce qui suppose que l'équipe de projet doit disposer des conditions favorables à la création de nouvelles connaissances pour des situations pour lesquelles elle ne disposerait pas de connaissances nécessaires et suffisantes. Il s'agit du développement de capacité d'apprentissage organisationnel (CAO) qui fait référence à l'ensemble des pratiques managériales et organisationnelles qui offrent un climat propice à l'apprentissage organisationnel (AO) (Mbengue et Sané, 2013 : i). En ce qui concerne l'AO même, ils l'ont défini au sens de Argyris et Schon (1978) comme un processus social d'interactions entre les individus qui constituent l'organisation (ou comme une équipe de projet) pour l'acquisition ou la production de nouvelles connaissances organisationnelles. Il s'agit, d'un processus cognitif par lequel les membres de l'organisation détectent des écarts de résultats et apportent des mesures correctives pour modifier leur théorie d'action (Mbengue et Sané, 2013). À partir de ces deux définitions, Mbengue et Sané (2013 : iv) ont apporté un nouvel éclairage sur la notion de l'apprentissage organisationnel en distinguant deux concepts (CAO et AO) liés à cette notion.

En somme, les travaux de Belassi et Tukel (1996), de Ika (2009), de Ika (2011), de Mbengue et Sané (2013) apportent un fondement théorique et empirique au point de vue recueilli à l'étape exploratoire de l'étude qui prétendait le développement de capacité endogène par l'apprentissage organisationnel au sein des équipes de projet comme un facteur clés du succès (FCS) des projets de DI. Seulement que, comme toutes les recherches sur les FCS fondées sur l'analyse quantitative des données, leur étude ne permet pas d'expliquer pourquoi et comment les projets réussissent dans un contexte, mais pas dans d'autres (Ika et Donnelly, 2017). Les résultats de l'étude de Mbengue et Sané (2013) valident statistiquement qu'il existe un lien entre le développement de capacité du projet par l'apprentissage organisationnel et la maîtrise des processus de gestion du projet. Cependant, elle ne permet pas de comprendre comment l'apprentissage organisationnel au sein d'une l'équipe de projet permet de développer de nouvelles capacités qui assurent la maîtrise des processus de gestion du projet et le succès d'un projet de DI. Jusqu'à présent,

il y a peu d'études de cas réalisées à partir des données qualitatives collectées auprès des intervenants directs tels que les chefs de projet et les membres des équipes des projets de DI pour comprendre concrètement comment ces facteurs clés de succès (FCS) identifiés et validés à partir des études quantitatives améliorent concrètement les performances spécifiques et le succès des projets (Proulx et Brière, 2014; Brière et Proulx, 2013).

Par rapport à cette limite de l'école des FCS relative au fait qu'elle ne permet pas de comprendre concrètement comment les facteurs dits clés de succès (FCS) identifiés et validés par des études quantitatives assurent le succès des projets, l'école de modélisation (projet comme un système hard, un système soft) pourrait nous apporter aussi quelques éléments d'éclairage. Cela peut être appréhendé notamment à travers les travaux des chercheurs de cette école qui s'intéressent aux différentes natures de la complexité et d'incertitude qui caractérisent les projets et la modélisation de leurs liens avec le succès des projets.

2.2.3 Écoles des systèmes et de modélisation en management de projet : flux déterministes et non déterministes en management de projet

Selon Anbari (1985), la pensée classique de gestion peut être résumée en trois approches. Premièrement, l'approche fonctionnaliste de gestion qui identifie le processus de gestion par les fonctions exécutées par le gestionnaire (planification, organisation, dotation, direction et contrôle). Deuxièmement, l'approche des sciences de gestion qui fournit un ensemble d'outils analytiques (CPM, PERT, indicateurs de performance, etc.) pour aider le gestionnaire à prendre des décisions complexes. Troisièmement, l'approche d'analyse du comportement humain qui met l'accent sur l'importance de comprendre les comportements interpersonnels et des groupes de travail en milieu organisationnel.

Du fait qu'aucune de ces trois approches ne semble englober à elle seule tous ces outils et pratiques de gestion nécessaires pour assurer le succès des objectifs qu'une organisation peut se fixer, deux approches intégratrices ont vu le jour (Anbari, 1985). Il s'agit premièrement de l'approche de contingence qui soutient que la performance de l'organisation peut s'expliquer par des variables de gestion telles que les variables liées aux comportements interpersonnels, les variables situationnelles résultant de l'interaction entre

l'environnement et les ressources de l'organisation, etc. Deuxièmement, il s'agit de l'approche systémique qui englobe les concepts développés par l'approche fonctionnaliste, par l'approche des sciences de gestion et l'approche d'analyse du comportement humain. Elle met l'accent sur l'interaction et la dépendance mutuelle entre les variables de l'organisation et de l'environnement externes citées précédemment dans les trois approches classiques de gestion (Anbari, 1985).

2.2.3.1 Projet comme un système ouvert, un système hard et soft.

L'approche systémique de gestion considère l'organisation comme un système ouvert qui interagit constamment avec son environnement externe en lui prenant des ressources pour les transformer et renvoyer le résultat dans cet environnement externe sous forme de biens et services conformes aux buts ou aux objectifs stratégiques de l'organisation. Les informations concernant l'adéquation des extrants (ou des biens/services) avec les objectifs préétablis sont réinjectées dans le système pour le contrôle et l'action corrective (feedback) (Anbari, 1985).

Le projet et son management peuvent être aussi appréhendés dans cette conception d'un système ouvert (Anbari, 1985). Une conception illustrée à la figure 8.

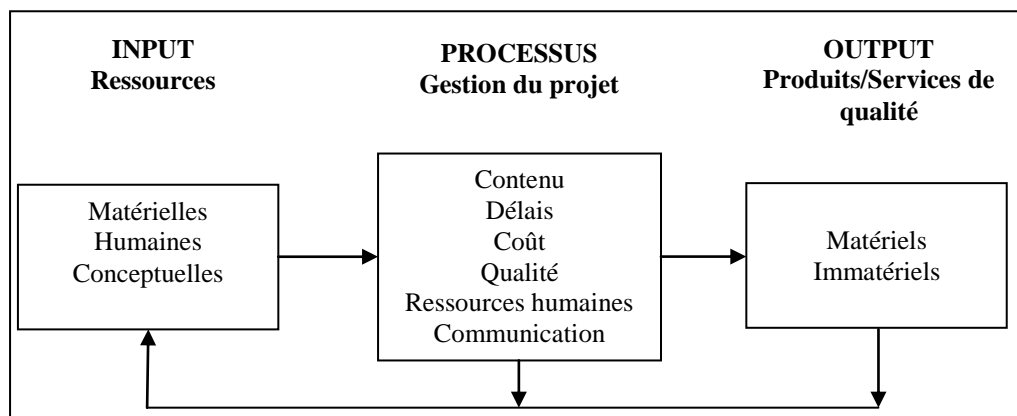


Figure 8 : Approche systémique de la gestion de projet

Source : Anbari (1985)

Le projet, en tant qu'un système global et ouvert, il est constitué d'un ensemble

d'intrants, de processus, d'extrants et d'un mécanisme de rétroaction. La gestion des processus du projet revient à la gestion d'un ensemble de six sous-systèmes, à savoir la gestion du contenu, des délais, du coût, de la qualité, des ressources humaines et de la communication. Dans cette conception, chacun des six sous-systèmes a sa propre entrée, son propre processus, sa propre sortie et son propre mécanisme de rétroaction. Chaque sous-système doit être évalué en fonction de ses propres objectifs et de son interaction avec les autres sous-systèmes (Anbari, 1985). Mais dans la gestion classique du projet, les sous-systèmes de gestion des ressources humaines et de la communication semblent bénéficier de peu d'attention de la part des gestionnaires. Pourtant, la plupart des théories d'optimisation développées pour la gestion de ces processus ou sous-systèmes (gestion du contenu, des délais, du coût, de la qualité) ont montré leurs limites. Ce qui met en évidence la nécessité de modéliser d'autres paramètres de la gestion du projet tels que les facteurs organisationnels et comportementaux liés aux ressources humaines et à la communication afin d'améliorer la performance des projets.

La théorie classique de gestion de projet est essentiellement ancrée dans la pensée systémique « hard ». En raison des limites de l'application de cette théorie (techniques et outils d'optimisation) dans un contexte de mutations permanentes, des appels ont été lancés pour enrichir cette théorie classique en développant de nouvelles théories qui s'inscrivent dans une pensée systémique « soft » (Winter et Checkland, 2003). La modélisation des systèmes souples en management de projet répond à cet appel pour tenir compte de l'élément social important dans les projets (Turner et al., 2013 : 8). Winter et Checkland (2003 : 188 -189) se sont appuyés sur Morris (2002) pour souligner que la gestion classique de projet, telle qu'elle est conceptualisée dans le guide PMBOK et dans d'autres guides des associations des praticiens de projets, n'est qu'une image partielle de la pratique de gestion de projet qui s'inscrit dans la pensée systémique « dure » ou le paradigme des systèmes « hard ». Ils ont décrit une perspective complémentaire à la perspective « hard » qu'ils ont appelée la perspective « soft » du projet. Ainsi, ils font la distinction entre deux perspectives à travers trois dimensions du projet que sont le contexte, le contenu et le processus de gestion du projet (voir tableau 3).

Tableau 3 : Quelques contrastes dans les pratiques de management de projet

Dimensions	Conception du projet et son management dans une	
	Perspective des systèmes « durs »	Perspective des systèmes « souples »
<i>Contexte</i>	Il existe un besoin à satisfaire , par exemple un produit, un système ou une installation, etc. qui doit être créé, conçu ou amélioré.	Il y a de changements continus de flux avec de situations de désordres et de problèmes complexes, par exemple le flux d'événements dans un projet de construction.
<i>Contenu</i>	Un but (besoin à satisfaire) , des objectifs clairs bien spécifiés à réaliser dans les délais, dans les limites du budget et des spécifications.	Des situations de « désordres » dans lesquelles la définition des fins et des moyens peuvent être supposés flous particulièrement au cours de l'étude de pré faisabilité du projet.
<i>Processus</i>	Un processus de gestion , généralement défini comme une séquence d'étapes du cycle de vie impliquant des techniques telles que PERT et CPM.	Le processus de gestion , défini comme un processus cyclique de gestion de situations de « désordres » guidées principalement par l'expérience et l'intuition.

Source : Adapté de Winter et Checkland, 2003, p. 189

À la lecture du tableau 3, il apparaît que la conception du projet dans la perspective du système « hard » met l'accent sur un besoin à satisfaire dans un contexte supposé stable. Par conséquent, le projet est défini par des objectifs supposés être clairs et précis. Or dans la réalité, les situations et le contexte qui ont suscité un besoin à satisfaire et l'élaboration d'un projet sont rarement simples ou stables comme nous font croire les manuels en gestion projet ou comme pourraient l'imaginer les techniciens qui s'inscrivent dans la pensée systémique « dure » (Winter et Checkland, 2003 : 190). Les gestionnaires de projet et leurs équipes sont appelés à faire face en permanence à des flux d'événements et à des idées interdépendantes ou à de problèmes complexes par opposition à l'image d'une séquence d'activités prédéfinies en des étapes d'un cycle vie du projet planifiées au moyen des techniques telles que la technique de revue d'évaluation de programme (PERT) et les méthodes de chemin critique (CPM). Ainsi, les modèles de connaissances prescriptives enseignés aux gestionnaires ou aux praticiens de projets au cours des formations académiques ne sont pas toujours applicables à toute situation du projet (Winter et Checkland, 2003 : 190).

Dans cette appréhension de la complexité et de l'incertitude dans l'environnement du projet, la gestion du projet ne se repose pas sur le concept de cycle de vie et ne se focalise plus sur un processus d'ingénierie. Elle se repose plutôt sur un concept plus large qui met l'accent sur le processus social de gestion (Winter et Checkland, 2003 : 190). Ce dernier va

au-delà de l'expérience individuelle des praticiens du projet comme un guide d'action qui n'est pas toujours efficace pour aborder les situations complexes dans les projets. Cette nouvelle conception du management de projet est proche de la conception de la Méthodologie des systèmes souples (MSS) développée par Checkland et à la conception de l'apprentissage organisationnel au sens de Senge qui s'inscrivent dans la pensée systémique "soft" (Winter et Checkland, 2003 : 190 - 191). Les approches de management de projet qui s'inscrivent dans la pensée systémique souple supposent la possibilité de l'ambiguïté du but, des objectifs des projets et mettent l'accent sur l'apprentissage, la redéfinition des problèmes et l'exploration de nouvelles connaissances (Crawford et Pollack, 2004 : 647).

Winter et Checkland (2003) ont fait remarquer que la conception du projet et son management dans la pensée systémique « souple » n'est pas une alternative à celle ancrée dans la pensée systémique « dure ». Au contraire, ces deux auteurs voyaient une complémentarité entre les deux perspectives. Selon eux, l'expérience a montré qu'un projet apparemment bien défini au départ pour répondre à un besoin et largement validé peut au cours de sa réalisation se retrouver dans de nouvelles situations problématiques. Ce qui nécessiterait de revoir la manière d'agir (Winter et Checkland, 2003 : 191). Tous les projets ne démarrent pas aussi clairement tel qu'imaginé dans la gestion classique du projet. Les problèmes auxquels un projet apporte des réponses peuvent avoir des aspects « hard » et « soft ». Selon Crawford et Pollack (2004 : 646), pour assurer le succès du projet il n'y pas de ligne distincte entre les aspects « hard » et les aspects « soft » du projet. Bien que les aspects « hard » et « soft » des problèmes qu'un projet traite nécessitent des approches de gestion et des compétences différentes, elles ne doivent pas être appliquées de manière exclusive, mais plutôt de manière complémentaire. La dichotomie entre les aspects « hard » et « soft » est utilisée en projet pour rechercher des facteurs de réussite des projets et pour introduire de nouvelles approches du management de projet. Mais, cette dichotomie n'existe pas dans le monde réel. Elle se justifie simplement dans un raisonnement logique (Gustavsson et Hallin, 2014 : 569). L'échec de plusieurs projets pourrait être justifié par le manque d'attention des gestionnaires de projet aux aspects « soft » du projet. Dans cette appréhension, plusieurs auteurs ont souligné que l'identification des aspects à la fois « hard » et « soft » des projets en vue de développer des approches spécifiques pourrait influencer le succès des projets (Crawford et Pollack, 2004 : 645).

La complexité et l'incertitude sont des concepts à travers lesquels les aspects soft des projets sont explorés (Padalkar et Gopinath, 2016). Quand les gestionnaires ne font pas attention dès le début à la complexité et aux incertitudes qui caractérisent leurs projets, cela peut entraîner des coûts supplémentaires et affecter même la performance du projet (Floriciel, Michela, et Piperca, 2016 : 1361). Checkland a la conviction qu'on peut organiser l'exploration des solutions face à la complexité et aux incertitudes qui caractérisent la réalité du monde (comme le projet) par un système d'apprentissage. Il propose à cet effet une démarche dite Méthodologie des Systèmes Souples (Winter et Checkland, 2003 : 191; Checkland et Poulter, 2010). Mais, dans le domaine de management de projet cette conception de comment les gestionnaires peuvent s'organiser pour explorer la complexité dans l'environnement des projets et comment cette complexité influence la performance des projets restent une problématique peu abordée (Floriciel et al., 2016).

2.2.3.2 Complexité et incertitude dans les projets et leurs influences sur la performance des projets

Comme l'a résumé Padalkar et Gopinath (2016), la gestion classique de projet jusqu'à la fin des années 1980 s'inscrit uniquement dans le paradigme déterministe qui met l'accent sur l'utilisation des méthodes analytiques et des outils d'ordonnancement et d'optimisation des ressources. Par la suite, les études empiriques relatives aux facteurs de réussite ainsi que la modélisation de la complexité dans les projets ont pris de l'importance dans les années 1990. Cette dernière s'inscrit dans le cadre de l'élargissement des perspectives de recherche en management de projet et a favorisé l'émergence de la recherche non déterministe. Dans ce cadre, certaines recherches emploient les concepts de la complexité et de l'incertitude comme des lentilles à travers lesquelles les flux (de ressources et d'informations) non déterministes dans les projets sont explorés (Padalkar et Gopinath, 2016 : 689). La complexité et l'incertitude sont perçues ainsi comme l'une des dimensions critiques du projet. Ce sont des concepts qui sont souvent évoqués par les praticiens de projet lorsqu'ils discutent de questions de gestion de leur projet. La gestion par projet est souvent associée à la gestion de la complexité (Baccarini, 1996 : 201). Pour qu'à travers les concepts de la complexité et de l'incertitude les études de flux non déterministes dans les projets s'imposent comme une perspective de recherche en management de projet, il importe qu'ils soient fondés sur des définitions claires et des variables constitutives claires

(Padalkar et Gopinath, 2016). Bien que, de nombreux praticiens de projet évoquent souvent le terme « projet complexe », il n'existe pas de définition claire de ce que l'on entend par « projet complexe ». Toutefois, quelques éléments fondamentaux favorisent la discussion et l'exploration d'un certain nombre d'aspects de l'idée de la complexité dans les projets (Williams, 1999 : 269).

Baccarini (1996) a été le premier à identifier deux éléments fondamentaux (différenciation et interdépendance) qui caractérisent la complexité des projets. La différenciation est relative au nombre et à la diversité des éléments (parties prenantes du projet, différentes spécialités, tâches, intrants, extrants et autres composants) qui constituent le projet. Quant à l'interdépendance, elle fait allusion au degré d'interaction (et d'interdépendance) entre ces éléments. La conception de Baccarini (1996) de la complexité des projets se réfère ainsi à la notion de système complexe qui se définit en termes de différenciation et d'interdépendance des éléments constitutifs d'un système (Baccarini, 1996 : 202). Il a appréhendé aussi deux types de complexité dans les projets (complexité organisationnelle et complexité technologique) qui sont caractérisés chacun par ces deux éléments fondamentaux.

La complexité organisationnelle du projet est relative à la structure organisationnelle du projet. Son degré de complexité dépend premièrement de sa différenciation verticale et horizontale. La complexité organisationnelle par la différenciation verticale s'illustre en termes du nombre de niveaux hiérarchiques et d'attribution de la responsabilité pour les prises de décisions. Par contre, la complexité organisationnelle par la différenciation horizontale est relative au nombre d'unités organisationnelles formelles qui structurent le projet et le nombre de domaines de compétences qui structurent la division des tâches. Le degré de complexité organisationnelle dépend deuxièmement de l'interdépendance opérationnelle entre ces différents éléments organisationnels (Baccarini, 1996 : 202)

Quant à la complexité technologique du projet, elle fait référence aux processus de transformation qui convertissent les intrants en extrants. Le degré de la complexité technologique dépend premièrement du nombre et de la diversité des intrants et des extrants, du nombre de tâches de natures différentes pour la production des extrants, du

nombre de spécialités ou de corps de métiers nécessaires à la transformation des intrants (complexité technologique par différenciation). Le degré de complexité technologique dépend deuxièmement de l'interdépendance entre les tâches qui peuvent être de types séquentiels, groupés et réciproques; et de l'interdépendance entre les spécialités (complexité technologique par interdépendance) (Baccarini, 1996 : 202 - 203).

Selon Baccarini (1996 : 203), la gestion de ces différenciations et de ces interdépendances se fait par l'intégration des éléments (praticiens de différentes spécialités, tâches, intrants, extrants et autres composants) constitutifs du projet. Cela constitue la fonction essentielle et la raison d'être du management de projet.

Williams (1999) a considéré la complexité organisationnelle et technologique de Baccarini (1996) comme la dimension structurelle de la complexité des projets à laquelle il a ajouté la dimension de l'incertitude. Il tient cette dimension de l'incertitude de Jones et Deckro (1993) qui ont étudié les conflits de gestion au sein des projets en termes de théorie des rôles en considérant le projet comme une organisation, un système de contraintes sociales avec une structure organisationnelle sous-jacente qui crée son propre ensemble de rôles caractérisés par des attentes, des pressions et des conflits. Williams (1999) s'est référé à Jones et Deckro (1993) qui ont défini la complexité technique comme « un ensemble de trois concepts que sont la différenciation des tâches, le degré d'interdépendance de ces tâches et l'instabilité des hypothèses sur lesquelles sont basées les tâches ». Il s'est référé aussi à Baccarini (1996) pour faire remarquer ce qui suit. La complexité du projet comporte les deux éléments fondamentaux de la complexité structurelle (différenciation et interdépendance) de Baccarini (1996) et un troisième élément qui est l'instabilité des hypothèses de base pour la réalisation des tâches. Ce qui élargit la portée de l'idée de la complexité (Williams, 1999 : 270 - 271). L'instabilité des hypothèses de base pour la réalisation des tâches caractérise pratiquement tous les projets. Elle constitue une source importante d'incertitudes liées à la multiplicité de parties prenantes que sont le propriétaire (tutelle) du projet, les bénéficiaires, le chef de projet, les membres de l'équipe de projet et d'autres organismes partenaires du projet ainsi que le public. Cette instabilité est liée aussi à la multiplicité des objectifs (informels) souvent contradictoires venant des différentes parties prenantes. En d'autres termes, autour d'un projet se constituent plusieurs coalitions

de parties prenantes qui ont des attentes divergentes à l'égard du projet. Chaque partie prenante a son propre objectif implicite dans le mandat formel. Ainsi, l'idéal d'un objectif spécifique unique, clair et précis est loin de refléter la réalité des projets et n'est pas universellement soutenu (Saint-Macary et Ika, 2015 : 240).

Cette idée de l'incertitude, Turner et Cochrane (1993) l'ont abordé à travers deux paramètres qui permettent de clarifier davantage l'élément fondamental qui la caractérise. En effet, Turner et Cochrane (1993) ont apprécié l'instabilité des hypothèses de base de la réalisation des tâches selon deux paramètres que sont. Les deux se résument aux questions : dans quelle mesure les objectifs sont-ils bien définis et dans quelle mesure les méthodes utilisées pour atteindre ces objectifs sont-elles bien définies? Autour de ces deux questions, Turner et Cochrane (1993) ont identifié quatre types d'instincts de projets selon que les objectifs ont été bien ou mal définis, les méthodes ont été bien ou mal définies (Turner et Cochrane, 1993 dans Williams, 1999 : 271).

En ce qui concerne les quatre types de projets, Turner et Cochrane (1993) les ont illustré à travers une matrice. Le type 1 concerne des projets dans lesquels les objectifs et les méthodes pour les réaliser sont souvent bien définis sur la base d'hypothèses solides tels que des projets d'ingénierie. Les projets du type 2 concernent les projets dont les objectifs sont bien définis, mais les méthodes pour les atteindre ne sont pas connues d'avance comme le cas des projets de développement de nouveaux produits. Le type 3 concerne les projets dont les objectifs ne sont pas bien définis, mais les méthodes pour les réaliser sont bien définies comme dans les projets de développement de logiciels où il est souvent difficile de spécifier les besoins des utilisateurs. Enfin, les projets du type 4 sont ceux dans lesquels ni les objectifs ni la méthode ne sont bien définis. Il s'agit souvent des projets de développement organisationnel (Turner et Cochrane, 1993 : 94 -95).

Il apparaît, premièrement que l'incertitude dans les méthodes de réalisation d'un projet est liée au fait que les tâches requises pour réaliser le projet, la structure de répartition organisationnelle sont toujours susceptibles de changement au cours de la réalisation du projet. Deuxièmement, lorsque les méthodes sont éprouvées et repensées au cours la réalisation du projet, cela implique naturellement des interdépendances

considérables entre les membres de l'équipe du projet et des boucles rétroactives. Ce qui ajouterait une complexité au projet notamment à celle dite organisationnelle (Williams, 1999 : 271). Cela suppose que lorsque le besoin à satisfaire (but) par un projet est mal défini, et qu'aucune modification n'a été apportée au cours de son exécution, le projet pourrait ne pas être efficace au terme de sa réalisation. Il en est de même lorsque les méthodes de réalisation sont mal définies, la gestion du projet ne pourrait pas être efficace si aucune modification n'a été apportée au cours de la réalisation du projet.

En s'appuyant à la fois sur Baccarini (1996) et Turner et Cochrane (1993) pour aborder l'idée de la complexité dans les projets, Williams (1999) a tenté de définir la complexité dans les projets au sens plus large. Il a souligné que la plupart des définitions précédentes de la complexité dans les projets rendent simplement compte de la complexité structurelle constituée de la complexité organisationnelle et de la complexité technologique au sens de Baccarini (1996) en occultant l'aspect de l'incertitude des projets au sens de Turner et Cochrane (1993). Pour cette raison, Williams (1999) a intégré l'incertitude à la complexité structurelle comme deux concepts (aspects) distincts de la complexité, mais indissociables en tant que sources de la complexité. En d'autres termes, la complexité structurelle et l'incertitude produisent ensemble la complexité et le désordre dans le projet (Williams, 1999 : 271). Williams (1999) soutient que l'incertitude s'ajoute à la complexité structurelle d'un projet et elle peut être donc considérée comme une autre dimension constitutive de la complexité du projet (Williams, 1999 : 270).

Comment la complexité affecte-t-elle la performance du projet ? reste un questionnement peu traité par des études empiriques (Padalkar et Gopinath, 2016; Xia et Lee, 2004).

La notion de taxinomie a été utilisée par certains auteurs comme Xia et Lee (2004) pour décrire les dimensions clés et les composantes de la complexité et de l'incertitude dans les projets en vue d'apporter un éclaircissement à ces préoccupations évoquées précédemment. La taxonomie est une classification formelle d'un ensemble de dimensions conceptuelles. De façon générale, elle permet d'extraire des informations catégorielles et thématiques à partir de données brutes en effectuant une analyse inductive des données ou

une analyse de contenu de la littérature sur le domaine en question (Padalkar et Gopinath, 2016 : 690).

Xia et Lee (2004) se sont appuyés principalement sur quatre publications de la littérature relative à la complexité des projets pour développer une taxonomie notamment des projets de développement de système d'information (DSI). Il s'agit premièrement des publications de Baccarini (1996) et de Keil, Cule, Lyytinen, et Schmidt (1998) qui ont distingué la complexité organisationnelle de la complexité technologique dans les projets. La complexité organisationnelle et technologique qu'avaient souligné Keil et al. (1998) ne sont pas relatives à la différenciation des éléments constitutifs du projet et de leur interdépendance comme des sources de la complexité tel que l'a indiqué Baccarini (1996). La conception de la complexité de Keil et al. (1998) est plutôt relative aux facteurs de risque dans les projets de DSI où le risque est défini comme une condition (source) d'incertitude pouvant limiter la réussite d'un projet DSI. Ainsi, Xia et Lee (2004) ont identifié onze principaux facteurs de risque dans les projets DSI dont un est lié à l'aspect informatique du projet (logiciel) désigné comme une source de la complexité technologique et les dix autres sont liés aux aspects organisationnels du projet et constituent une source de la complexité organisationnelle (Xia et Lee, 2004 : 71). Il s'agit deuxièmement des publications de Turner et Cochrane (1993) et de Williams (1999) à partir desquelles Xia et Lee (2004) ont montré que les gestionnaires de projets peuvent évaluer la complexité de leur projet suivant deux dimensions (organisationnelle et technologique) et deux aspects (structurel et dynamique). Ainsi, Xia et Lee (2004 : 71) ont défini une taxonomie à travers une matrice décrivant la complexité dans les projets en deux dimensions et en quatre composantes ou aspects illustrés par un modèle (voir figure 9).

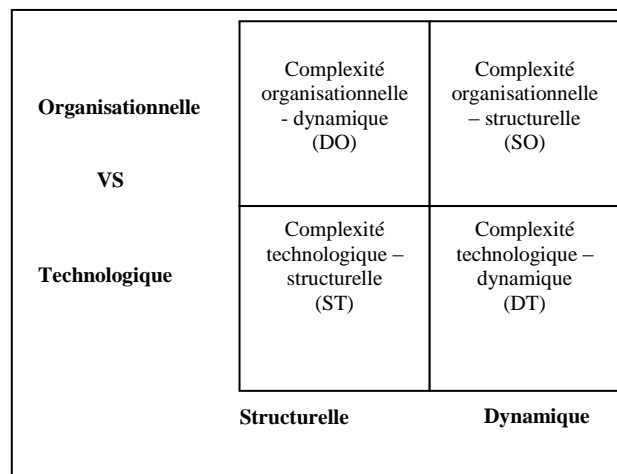


Figure 9 : Taxonomie de la complexité du projet de DSI

Source : Xia et Lee, 2004, p.

Le modèle de Xia et Lee (2004) de la complexité des projets illustre bien la conception de Williams (1999) selon laquelle l'incertitude est une composante de la complexité. Toutefois, comme l'ont souligné Padalkar et Gopinath (2016), il existe pas de consensus sur une définition de la complexité des projets qui peut aider à répondre sans équivoque si la complexité et l'incertitude sont-elles des concepts indissociables ou non.

En ce qui concerne la préoccupation « comment la complexité affecte-t-elle la performance du projet ? », l'étude de Xia et Lee (2004) est l'une des rares études empiriques qui aborde cette préoccupation en management de projet. Bien que, la littérature et les praticiens reconnaissent que la complexité affecte négativement la performance des projets, peu de données empiriques appuient cette affirmation (Xia et Lee, 2004 : 72).

À partir de leur modèle présentant la taxonomie de la complexité des projets de développement de système information (DSI) en quatre composantes (voir figure 9), Xia et Lee (2004) ont réalisé une étude empirique pour examiner la relation entre la complexité dans les projets de DSI et la performance des projets et pour analyser les effets des quatre composantes de la complexité du projet de DSI sur la performance des projets de DSI. À cet effet, leur enquête de terrain a porté sur 541 projets informatiques en Amérique du Nord

et un focus group de 74 directeurs de projets de DSI. Ils ont fait la collecte des données auprès ces participants aux moyens d’entrevues et d’animation de focus group. Pour appréhender la relation entre la complexité du projet de DSI et la performance du projet, ils ont effectué une analyse de corrélation sur les 541 de projets de SDI. Pour explorer les façons dont les quatre composantes de la complexité influent sur la performance des projets de DSI, ils ont effectué une analyse de régression pour calculer les effets des quatre composantes de la complexité sur les quatre critères de la performance du projet. Le résultat de l'analyse de régression est illustré à la figure 10.

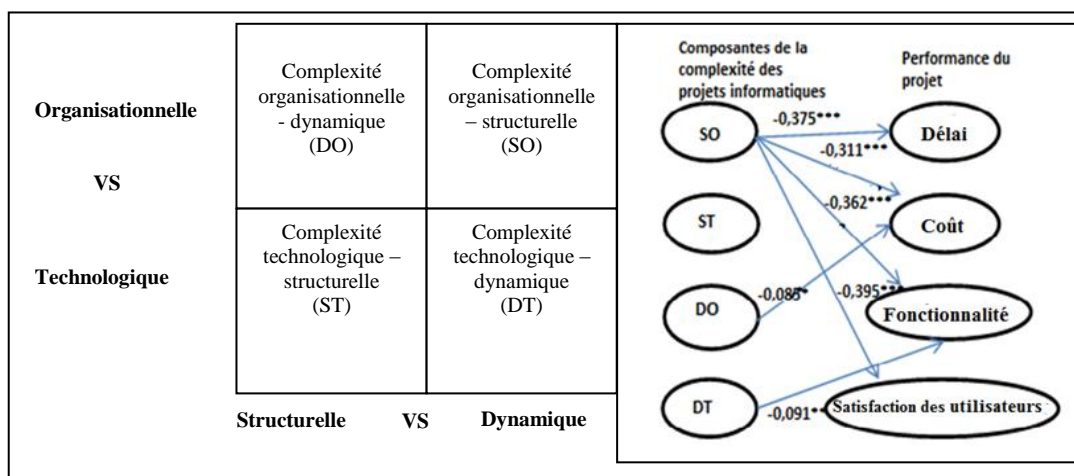


Figure 10 : Influence des différentes composantes de la complexité sur la performance des projets

Source : Adapté de Xia et Lee, 2004, p. 71 et 72

Il faut d’abord noter qu’en dehors des critères classiques de la performance des projets (efficience et efficacité), Xia et Lee (2004) ont pris en compte l’efficacité des extrants (efficacité opérationnelle) sur laquelle Zidane et al. (2017) ont mis l’accent. Le résultat de l’analyse de corrélation de Xia et Lee (2004) suggère qu’une plus grande complexité du projet de DSI est associée négativement à quatre mesures de la performance du projet que sont le retard dans la livraison des extrants du projet (délai), le dépassement du coût du projet (coût), la réduction de la fonctionnalité du système réalisé (efficacité fonctionnelle de l’extrant) et la faible satisfaction des utilisateurs finaux.

Ensuite, l’analyse des effets des quatre composantes de la complexité du projet sur les quatre mesures de la performance (délai, coût, fonctionnalité et efficacité) du projet

qu'avaient effectuée Xia et Lee (2004) suggère que les quatre composantes de la complexité du projet ont des effets différents sur la performance du projet. Leur analyse permet également de dégager deux conclusions remarquables. La dimension organisationnelle de la complexité du projet dans son aspect structurel (complexité organisationnelle – structurelle) a des effets sur le délai de livraison du projet, le coût, la fonctionnalité du système réalisé et la satisfaction de l'utilisateur final. Elle semble être la composante de la complexité la plus critique affectant directement les quatre mesures de performance du projet. Par contre, la dimension technologique de la complexité du projet dans son aspect structurel (complexité technologique – structurelle) n'affecte aucune des quatre mesures de la performance du projet (Xia et Lee, 2004).

De ces résultats, Xia et Lee (2004) ont fait remarquer que les aspects technologiques du projet (processus de transformation des intrants en extrants) constituent souvent la dimension la plus en vue dans la gestion classique du projet. Dans la conception classique de gestion de projet, ces aspects liés au processus classique de transformation des intrants en extrants préoccupent plus les gestionnaires de projet. Paradoxalement, ce sont les aspects organisationnels du projet qui ont des effets plus significatifs sur la performance du projet en termes d'efficience (délai, coût, qualité), d'efficacité opérationnelle et de satisfaction des utilisateurs finaux. Selon Xia et Lee (2004), la faible attention accordée à la dimension organisationnelle de la complexité des projets notamment des projets de DSI serait l'une des raisons de l'échec des projets. Les projets tels que les projets de DSI sont caractérisés non seulement par des problèmes technologiques, mais aussi par des facteurs organisationnels largement indépendants de la volonté de l'équipe de projet. Au vu de ce résultat, Xia et Lee (2004) ont soutenu que pour améliorer la performance des projets, les gestionnaires de projet devraient accorder, en dehors des aspects technologiques, une attention particulière aux aspects organisationnels du projet. De façon générale, ils devraient être en mesure de comprendre comment les différentes composantes de la complexité affectent les différentes mesures de la performance (délai, coût, fonctionnalité et efficacité) de leur projet et de se concentrer sur les composantes de la complexité ayant d'effets potentiels sur le succès de leur projet.

2.2.3.3 Contribution de l'école des systèmes et de l'école de modélisation du projet à la définition de l'objet de la recherche

La littérature de l'école des systèmes notamment des processus et celle de l'école de modélisation ont permis d'appréhender que le projet et son management s'inscrivent à la fois dans la pensée systémique « dure » et de la pensée systémique « souple » (Turner et al., 2013; Winter et Checkland, 2003). L'approche classique de gestion de projet est essentiellement ancrée dans la pensée systémique « dure » (Winter et Checkland, 2003). Les limites de l'approche classique de gestion des projets dans un contexte de mutations permanentes ont conduit certains chercheurs en management de projet à inscrire de plus en plus leurs recherches dans la pensée systémique « souple » en vue d'enrichir la théorie classique de la gestion des projets et d'améliorer la performance des projets (Turner et al., 2013; Winter et Checkland, 2003).

Les approches ou les pratiques de management de projet qui s'inscrivent dans la pensée systémique « souple » ne sont pas celles qui sont axées sur le concept de cycle de vie de la gestion de projet et sur les processus de transformation d'intrants en extrants, mais celles qui se focalisent plus sur le management de projet comme un processus social, un construit social. Une conception qui ne voit pas la complexité et les incertitudes qui caractérisent les projets comme des systèmes à optimiser, mais elle envisage plutôt l'approche d'exploration de solution face à cette complexité comme un système d'apprentissage organisationnel (Winter et Checkland, 2003; Crawford et Pollack, 2004).

La littérature sur la complexité des projets notamment l'étude empirique de Xia et Lee (2005) a montré que la dimension organisationnelle de la complexité des projets a un effet relativement plus fort sur les différentes mesures de la performance du projet. Ce qui suppose que pour améliorer la performance des projets, qu'en dehors des préoccupations techniques qui dominent l'approche classique de gestion de projet, les gestionnaires doivent accorder plus d'attention à la dimension organisationnelle de la complexité du projet (Xia et Lee, 2005 : 74).

En ce qui concerne les projets de développement international (DI) auxquels s'intéresse cette recherche, ils sont par nature caractérisés par une complexité. Certains

d'entre eux ont pour principal livrable la réalisation des infrastructures de génie civil telles que la construction de ponts, de barrages, de centrales électriques. Ceux-ci ont souvent des objectifs clairs et sont confiés à des grandes entreprises expérimentées. Par contre, d'autres sont destinés au renforcement de capacité des communautés comme les projets des secteurs de l'éducation, de la santé et les projets de développement institutionnel. Leurs objectifs sont plus difficiles à définir et à mesurer (Youker, 2003). De plus en plus, les projets de DI comportent à la fois une composante pour la réalisation d'infrastructures d'ingénierie et une composante pour le renforcement de capacité des communautés bénéficiaires. Ce qui fait que les projets de DI sont davantage caractérisés par une diversité et une interdépendance des tâches et des parties prenantes. Par conséquent, ils sont caractérisés par une complexité organisationnelle et technologique au sens de Baccarini (1996); ainsi que par des sources d'incertitudes au sens de Turner et Cochrane (1993) liées à la définition peu précise de leurs objectifs et des méthodes pour les réaliser. Par conséquent, comme le suggère Xia et Lee (2005), les gestionnaires de projets de DI et les chercheurs du domaine devraient mettre plus l'accent sur la dimension organisationnelle du management des projets de DI.

En dehors de l'école des facteurs clés de succès du projet, de l'école de modélisation du projet et de l'école des processus, d'autres écoles telles que l'École Scandinave d'études de projets et le mouvement Critical Management Studies ont apporté aussi des contributions significatives à l'amélioration des approches classiques de gestion des projets.

2.2.4 École Scandinave de gestion de projets et le mouvement Critical Management Studies à la base d'une émergence de nouvelles perspectives en management de projet

Depuis les années 1990, l'évidence des cas d'échec des projets dans tous les secteurs d'activités a suscité des critiques de la part de la communauté universitaire qui a souligné les limites de l'approche classique de gestion des projets. Les fondements de l'approche classique de gestion de projet axée sur la planification du travail et le contrôle des contraintes spécifiques de temps, de coût ont été sérieusement remis en question à la fois par la communauté universitaire et des praticiens de projet (Cicmil et Hodgson, 2006 : 112). La conception de la rationalité qui caractérise l'approche classique de gestion projet marginalise les aspects politiques et sociaux de la réalité du projet. Dans la conception classique de la gestion de projet axée sur la rationalité, le gestionnaire de projet est

considéré comme un technicien qui pourrait résoudre les problèmes du projet par l'application de « bonnes connaissances » telles que les techniques de planification et de contrôle (Cicmil, Williams, Thomas, et Hodgson, 2006 : 679). Ce constat des limites des approches classiques de gestion de projet est partagé par des chercheurs du domaine du management de projet et avait fait apparaître un besoin fondamental de recentrer la discipline et son paradigme pour mieux comprendre les liens entre les pratiques de management et la performance des projets (Winter et al, 2006 : 640 - 641). Ce besoin de recentrer la discipline et son paradigme avait favorisé l'émergence des mouvements de critiques tels que "l'École Scandinave d'études de projets" et le mouvement "Critical Management Studies". Ces communautés de recherche ont proposé des perspectives de recherche autres que la perspective classique centrée uniquement sur la recherche des approches d'optimisation des ressources du projet en termes de développement de techniques et des outils de planification et de contrôle de projet.

2.2.4.1 École scandinave de gestion de projet : Projet comme une organisation temporaire

L'« École scandinave de gestion de projet » a émergé dans le domaine de la recherche en management de projets au début des années 1990. Elle est essentiellement centrée sur l'application de la théorie organisationnelle, les approches du comportement organisationnel et sur les phénomènes du projet (Jacobsson et al., 2016). Le terme même de l'« École Scandinave de Gestion de Projet » a été utilisé pour la première fois par Sahlin-Andersson (2002) pour caractériser à l'époque une nouvelle ligne de recherche dans l'ensemble des pays nordiques. Initialement, les efforts de publication en gestion de projet dans les différents pays nordiques n'ont jamais été coordonnés et ne visaient pas à fonder une « l'école ». Mais, finalement les résultats des travaux des chercheurs du domaine du management de projet de ces pays scandinaves sont devenus un acquis partagé à travers des discussions lors de diverses conférences qui réunissaient ces chercheurs (Jacobsson et al., 2016 : 754 - 755). Packendorff (1995) a été l'une des références du mouvement scandinave à son étape embryonnaire (Jacobsson et al., 2016). Les chercheurs se réclamant de cette École ont dénoncé l'abondante littérature issue d'une part des évaluations de projets en termes de degré d'accomplissement des objectifs de coût et de délais ; et d'autre part d'un certain nombre d'enquêtes quantitatives visant à identifier les causes (à cause de quoi ou de

qui ?) des mauvaises performances des projets sans se préoccuper de ce qui explique le succès des projets (le pourquoi du succès). Ainsi, les chercheurs de l'École scandinave ont notamment souligné ce manque d'études empiriques sur le succès des projets (Packendorff, 1995 : 323). En effet, la littérature classique s'intéressait plus aux projets qui ont échoué et expliquait les raisons de leur échec en termes de prise de décisions non rationnelles, de mauvaise planification et de contrôle. Mais, cette littérature n'a pu offrir des explications théoriques profondes sur les écarts de résultats par rapport aux planifications, sur les dépassements de coûts, sur les conflits au sein des projets, etc. (Packendorff, 1995 : 325).

À partir de ces éléments de critiques, les chercheurs de l'École scandinave ont soutenu la nécessité d'un changement de paradigme pour mettre l'humain au centre des approches de gestion du projet (Packendorff, 1995 : 325). À cet effet, ils ont suggéré que les projets ne soient non plus uniquement appréhendés comme des outils de planification et de contrôle, mais plutôt appréhendés avant tout comme des organisations temporaires de structuration des actions, comme un lieu d'apprentissage continu, de renouvellement ou d'innovation organisationnelle (Packendorff, 1995: 320). Cette suggestion d'une approche alternative à l'approche classique de gestion projet est illustrée par la figure 11.

Focus de recherche	Métaphores de projet	
	Le projet comme un outil	Le projet comme une organisation temporaire
<i>Développement</i>	Plan	Attentes
<i>Mise en œuvre</i>	Contrôle	Actions
<i>Clôture</i>	Évaluation	Apprentissage

Figure 11 : Perspectives de recherche en management de projet dans deux métaphoriques

Source : Adapté de Packendorff, 1995, p. 328

Ainsi, la perspective de recherche en management de projet préconisée par l'« École Scandinave de Gestion de Projet » insiste sur la dimension organisationnelle axée sur trois orientations. La première orientation suggère de mettre l'accent sur l'étude du projet et son contexte. La deuxième préconise le développement d'une théorie du management de projets ancrée dans la théorie des organisations. La troisième orientation recommande les études

qualitatives pour appréhender comment les projets se déroulent dans la pratique (Sahlin-Andersson, 2002 : 12-13).

La proposition de cette nouvelle perspective par les chercheurs de l'« École Scandinave de Gestion de Projet » se fonde sur leur conviction qu'à travers le concept de l'organisation temporaire, la gestion de projets pourrait s'appuyer sur la théorie des organisations pour passer de son étape de conception purement technique du projet à une étape de développement d'une théorie de management de projets (Asquin, Condor, et Schmitt, 2012 : 8). La contribution initiale des chercheurs de cette école a surtout mis l'accent sur le rôle de l'individu ou de l'acteur du projet comme un enjeu de la gestion du projet. Une contribution qui a influencé la théorisation des problématiques en gestion de projet qui sont relatives aux mécanismes de coordination, à la gouvernance interne et externe des projets (Floricel, Bonneau, Aubry, et Sergi, 2014 : 1093). Par la suite, l'« École Scandinave de Gestion de Projet » a été influencée par la théorie des sciences sociales en général et surtout par le programme « Rethinking Project Management ». Ainsi, de nouveaux concepts relatifs à la pratique et aux processus de management de projet ont été intégrés à la pensée initiale de l'« École Scandinave de Gestion de Projet » (Jacobsson et al., 2016 : 761).

2.2.4.2 Critical Management Studies : Repenser le management de projet

Le mouvement "Critical Management Studies" est un mouvement de critique née depuis les années 1990. Il s'est institutionnalisé avec la formulation en 2003 du programme « Rethinking Project Management » financé par le Royaume-Uni. La projectivation de la société et la complexité qui caractérise les projets constituent le contexte qui justifiait ce nouveau programme dont l'objectif était de repenser le management de projets sur la base de l'état de l'art et des limites de la gestion classique du projet. Il s'agit de proposer des nouvelles orientations possibles pour les recherches futures en management de projet (Winter et al., 2006 : 639; Jacobsson et al., 2016 : 755). La mise en œuvre de ce programme de recherche a tissé des ramifications surtout avec le mouvement "Making Projects Critical" (MPC) où la théorie critique est appliquée en management de projet en tant qu'approche ; elle a permis l'organisation de conférences et de publications de critiques de la gestion classique de projet dans un numéro spécial de *International Journal of Project*

Management en 2006 (Hodgson et Cicmil, 2016 ; Jacobsson et al., 2016).

Les chercheurs du mouvement "Critical Management Studies" ont exprimé leur désaccord avec l'ontologie du réalisme et l'épistémologie positiviste qui dominaient la gestion classique du projet. Ils ont souligné que la recherche dans cette ontologie du réalisme perpétue la croyance que les gestionnaires sont confrontés à une réalité objective et qu'ils peuvent évaluer de façon rationnelle toute situation problématique et trouver la bonne solution en appliquant des méthodes appropriées. Ils soutiennent plutôt une nouvelle perspective de recherche en management de projet qui s'inscrit dans la théorie sociale critique. À cet effet, les chercheurs du mouvement "Critical Management Studies" ont montré la nécessité pour les recherches en management de projet d'explorer de nouvelles perspectives de recherche. Ils ont suggéré une perspective de recherche pour comprendre comment les relations entre les individus et les collectivités sont constituées et reproduites dans le contexte réel de réalisation des projets ; pour comprendre comment les relations de pouvoir asymétriques créent et soutiennent la réalité sociale des projets, c'est-à-dire les pratiques des praticiens (Cicmil et Hodgson, 2006 : 118). Il s'agit d'une perspective de recherche appelée « l'actualité des projets » qui met l'accent sur les pratiques des praticiens dans la gestion de leur projet, sur le processus social par lequel les praticiens pensent et agissent réellement au cours de la réalisation de leurs projets (Cicmil et al., 2006 : 676). Ils ont indiqué ainsi la nécessité d'une extension des cadres théoriques utilisés jusqu'ici dans la gestion classique des projets en vue de comprendre les projets comme des phénomènes empiriques, plutôt que de les aborder uniquement comme des objets à réaliser avec des modèles normatifs ou prescriptifs (Jacobsson et al., 2016 : 755). La perspective de recherche proposée par le mouvement "Critical Management Studies" est centrée sur la pratique et sur ce qui s'est réellement passé dans les projets (l'actualité des projets); et les paramètres organisationnels sont considérés comme des facteurs importants ayant un impact sur la pratique (Jacobsson et al., 2016 : 761). Dans ce cadre, le programme "Rethinking Project Management" a défini cinq orientations pour une restructuration du champ intellectuel du management de projet. La première orientation suggère de développer de nouveaux modèles alternatifs aux modèles classiques de cycle de vie pour éclairer la complexité qui caractérise les projets et leur management. La deuxième orientation suggère de considérer les projets comme des processus sociaux et donc de

prendre en compte l'action humaine et l'interaction sociale dans les processus de réalisation des projets. La troisième orientation exhorte à mettre l'accent sur la création de valeur (efficacité) comme le but principal du projet plutôt que de se concentrer uniquement sur la création de produits ou des livrables (efficience). La quatrième orientation suggère de mettre l'accent sur des concepts et des approches qui facilitent une conceptualisation du projet comme un construit social caractérisé par la négociation de sens tout au long de la réalisation du projet. La cinquième orientation suggère de développer des pratiques qui favorisent l'apprentissage en vue d'avoir des praticiens réflexifs capables d'apprendre et de s'adapter constamment à l'environnement complexe des projets à partir de l'expérience de la pratique, de l'intuition et de l'application pragmatique de la théorie (Winter et al, 2006 : 640 - 642; Jacobsson et al., 2016 : 755 -756). Ainsi, la perspective axée sur les sciences sociales que propose "Rethinking Project Management" constitue une alternative à la recherche unidimensionnelle ou instrumentale en gestion de projet (Jacobsson et al., 2016 : 763).

Par ailleurs, pour la mise en œuvre de ces cinq orientations des études futures en management de projet, les chercheurs du mouvement "Critical Management Studies" ont suggéré l'apprentissage par l'action, l'étude de cas et les enquêtes auprès de ceux qui réalisent réellement des projets comme des stratégies de recherche (Jacobsson et al., 2016 : 756).

2.2.4.3 Contribution de l'École scandinave de gestion de projet et du mouvement Critical Management Studies à la définition de l'objet de l'étude

Les perspectives proposées par l'école "Scandinave" et le programme "Rethinking Project Management" sont deux perspectives de recherche apparentées qui ont toutes deux remis en question la perspective traditionnelle du projet et ont proposé des alternatives à la gestion instrumentale du projet. Les points de convergence de leurs propositions sont relatifs à la conceptualisation ou à la modélisation des projets, à l'importance à accorder à la cognition humaine dans la gestion du projet et à la recommandation de stratégie de recherche basée sur des études empiriques approfondies (Jacobsson et al., 2016). Seulement qu'en comparant aujourd'hui la perspective proposée de l'École Scandinave d'études de projets" à celle de "Critical Management Studies, certains signes montrent que la

perspective de l'école scandinave autrefois nouvelle s'est développée pour devenir une science normale au sens de Kuhn (1962/1970) (Jacobsson et al., 2016 : 753 et 758). En d'autres termes, la perspective de l'« École scandinave de projet » est devenue une science normale ou une approche de gestion moderne de projet au même titre que l'approche rationnelle de projet (Jacobsson et al., 2016). Par contre, la perspective de recherche proposée par le programme "Rethinking Project Management" demeure une nouvelle perspective de recherche en management de projet. Elle veut qu'on considère le projet comme un construit social pour explorer comment des praticiens du projet déploient réellement leurs pratiques de management dans les situations problématiques auxquelles ils ont été confrontés lors de la réalisation des projets (Jacobsson et al., 2016).

En tenant compte des points de vue des praticiens de projet qui ont été recueillis à l'étape d'exploratoire de cette étude, il apparaît que la perspective de "Rethinking Project Management" est la plus appropriée pour cette étude et donne la possibilité d'explorer comment les praticiens des projets de DI améliorent la performance des projets au cours de leur réalisation.

CONCLUSION : Définition de la question de la recherche illustrée dans un cadre théorique d'expression multicritère de la performance du projet

À l'aide des écoles théoriques de pensée en management de projet, les deux points de vue recueillis à l'étape exploratoire de l'étude (séjour de quatre mois à la Banque Ouest Africaine de Développement) viennent d'être clarifiés comme deux points de vue liés à de différents facteurs clés du succès (FCS) du projet et s'inscrivent dans deux perspectives différentes du management de projet.

L'école de FCS a permis de noter par rapport au premier point de vue (maîtrise des démarches et outils de planification et de contrôle) qu'en réalité, qu'il n'existe pas une corrélation significative entre les efforts de planification (maîtrise ou développement des outils de planification) et le succès des projets (Ika, Diallo, et Thuillier, 2010; Dvir, Raz, et Shenhar, 2003). Elle a permis aussi de situer le second point de vue (développement de connaissance dans l'action comme de succès) dans le groupe des FCS liés au gestionnaire du projet et des membres de son équipe. Les résultats de l'étude empirique de Belassi et Tukel (1996) appuient ce point de vue. L'étude réalisée par ces derniers a montré que des facteurs liés au chef de projet tels que sa capacité de coordination et sa compétence ainsi que des facteurs liés aux membres de l'équipe de projet tels que leurs expériences techniques et leur engagement sont critiques pour le succès des projets. Des résultats d'autres études empiriques montrant la limite de la gestion classique du projet ont permis une prise de conscience de la nécessité d'explorer des FCS dans d'autres perspectives de recherche telles que la perspective « de contingence ou situationnelle » et la perspective « subjectiviste » (Ika, 2009). Le concept de capacité d'apprentissage organisationnel auquel s'identifie le second point de vue comme un FCS du succès a été testé empiriquement par Mbengue et Sané (2013) dans le contexte des équipes de projets de DI. Les résultats de leur étude ont approuvé statistiquement le développement de capacité d'apprentissage organisation (CAO) comme un FCS des projets de DI. Seulement que la stratégie de recherche des études quantitatives qu'ils ont emprunté comme pour la plupart des études sur les FCS des projets ne permet pas de répondre à la question comment le développement de capacité d'apprentissage organisationnel dans les équipes de projet influence-t-il le

succès des projets de DI?

L'école des systèmes et l'école de la modélisation ont permis de situer le premier point de vue dans la pensée systémique "hard" où le projet est perçu comme une réalité tangible, un ensemble de sous-systèmes hard ou de processus de transformation dans un environnement stable dans lequel ils tirent des intrants pour les transformer en extrants sous forme de biens et services conformes aux objectifs prédéfinis. Par contre, le second point de vue s'inscrit dans la pensée systémique "soft" où le projet est perçu comme une réalité complexe qu'on ne peut qu'aborder avec une démarche systémique ou un processus social d'apprentissage (Anbari, 1985; Turner et al., 2013; Winter et Checkland, 2003; Checkland et Poulter, 2010 : 199). Winter et Checkland (2003) ont notamment souligné que la conception du projet dans la pensée systémique "soft" n'est pas une alternative à celle de la pensée systémique "hard". Les deux conceptions sont complémentaires. Par conséquent, les deux points de vue recueillis à l'étude exploratoire de cette étude sont complémentaires. Par ailleurs, d'autres auteurs se sont intéressés aux sources de cette complexité et de ces incertitudes qui caractérisent tout l'environnement des projets notamment au cours de leur exécution. La différenciation et l'interdépendance entre les tâches et entre les parties prenantes, la définition peu précise des objectifs et des méthodes de conduite des projets sont entre autres les éléments identifiés comme des sources de la complexité et des incertitudes dans la réalisation des projets (Baccarini, 1996; Williams, 1999; Turner et Cochrane, 1993). Les résultats de l'étude empirique de Xia et Lee (2005) a montré que la complexité notamment dans sa dimension organisationnelle a un effet relativement plus fort sur l'efficacité, la fonctionnalité des extrants et l'efficacité des projets, c'est-à-dire la satisfaction des bénéficiaires. Si la dimension organisationnelle de la complexité influence négativement l'efficacité, la fonctionnalité des extrants et l'efficacité des projets, et si le processus de l'apprentissage organisationnel au sens de Schön a été défini par Winter et Checkland (2003) comme une méthodologie soft de gestion de la complexité des projets alors l'apprentissage organisationnel au sein des équipes de projet (second point de vue) apparaît comme un enjeu d'amélioration de la performance des projets, notamment des projets de DI.

En somme, la littérature des écoles de pensée en management de projet telles que

l'école d'optimisation, l'école des FCS, l'École des processus ou des systèmes, l'École scandinave de l'étude de gestion de projet, le mouvement "Critical Management Studies", le programme de recherche "Rethinking Project Management" ont permis de situer les deux points de vue retenus à l'étape exploratoire dans deux conceptions différentes du management projet.

Le premier point de vue s'aligne sur la conception de l'école d'optimisation. Selon Turner et al. (2013 : 11), le principe de gestion de projet dans cette école est de définir les objectifs du projet, de décomposer le projet en des éléments plus petits, d'assurer une planification minutieuse, une exécution et un suivi des tâches du projet en vue d'assurer l'efficacité des coûts et du temps tout au long de l'exécution du projet et en vue d'atteindre l'efficacité attendue des résultats. Cette approche de gestion de projet est plus axée sur le taylorisme et traite le projet comme un ensemble de processus de transformation des ressources du projet en des livrables. Les approches de gestion des projets de DI telles que l'approche classique du cadre logique, la Gestion Axée sur Résultats (GAR) s'inscrivent dans cette conception de la gestion projet.

Le deuxième point de vue de certains praticiens de projets de DI à la BOAD qui soutient l'idée d'aller au-delà des approches classiques de gestion des projets de DI pour le développement de nouvelles connaissances spécifiques dans l'action par l'équipe de projet trouve un fondement paradigmatique dans la perspective de recherche défendue par le programme "Rethinking Project Management. Ainsi, le développement de nouvelles connaissances dans l'action comme un nouvel enjeu d'amélioration de la performance des projets de DI.

En considérant tous ces éléments, la question de recherche se formule comme suit : comment dans les situations problématiques, une équipe de projet développe de nouvelles connaissances dans l'action afin d'améliorer la performance (efficacité et efficacité) du projet de DI ? En d'autres termes, il s'agit de comprendre le processus social par lequel une équipe de projet de DI développe de nouvelles connaissances dans l'action pour améliorer la performance du management de projet et assurer le succès du projet.

En s'appuyant sur Zidane et al.(2017), Winter et Checkland (2003), Anbari (1985),

Belassi et Tukul (1996), cette question de recherche est illustrée dans un cadre théorique d'expression multicritère de la performance du projet (figure 12).

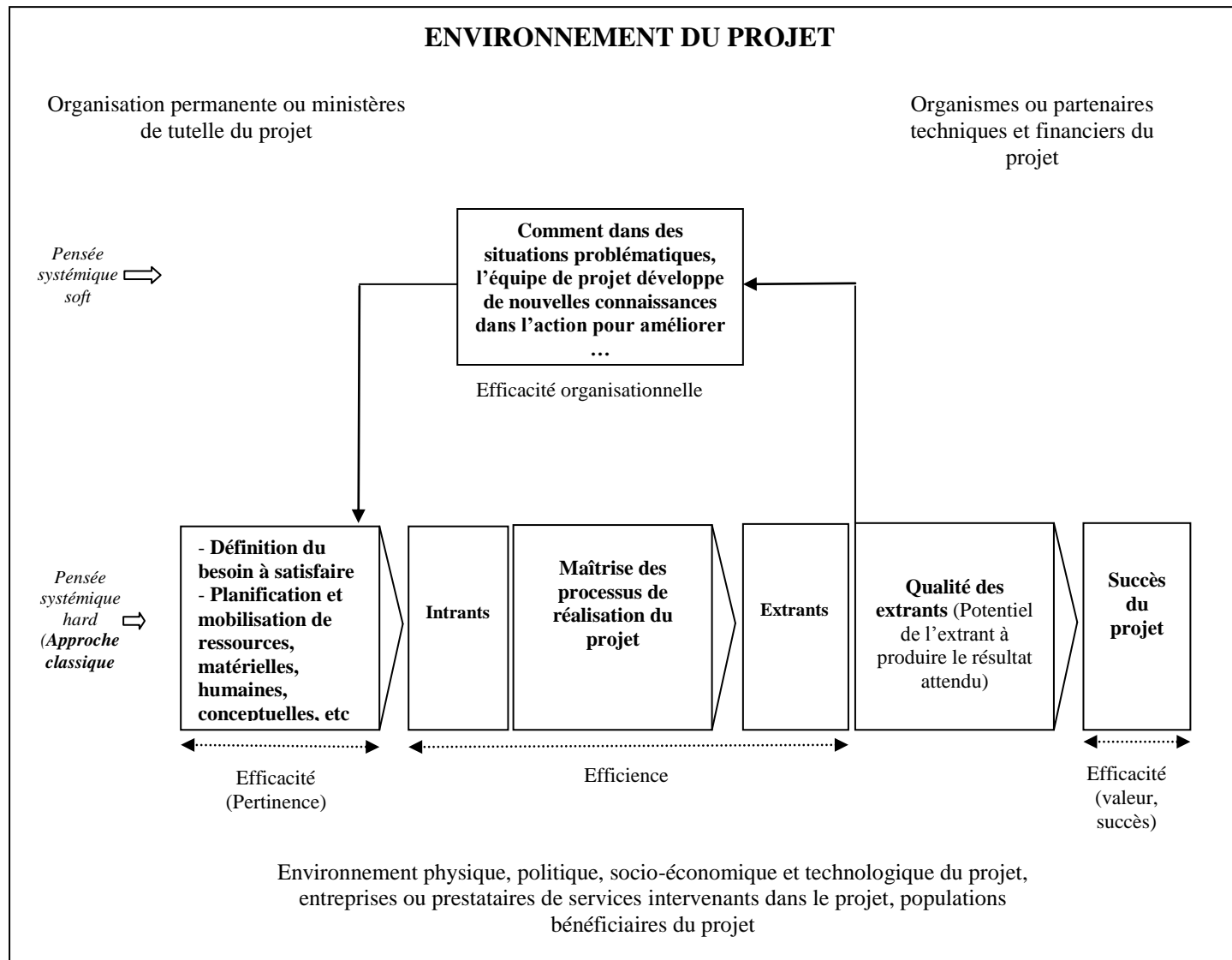


Figure 12 : Question de recherche inscrite dans un construit multi-critère de la performance du projet

CHAPITRE 3

ÉVOLUTION DES PARADIGMES EN MANAGEMENT DE PROJET DANS UNE LOGIQUE DE DUALITÉ : UN FONDEMENT AUX POSTURES INTÉGRÉES EN MANAGEMENT DE PROJET

INTRODUCTION

L'étude d'un phénomène organisationnel ou d'une problématique organisationnelle exige l'adoption d'un point de vue, d'une perspective particulière qui oriente le choix de fondements théoriques et d'un modèle de production de connaissances sur le phénomène étudié (Cossette, 2004 : 9 et 11). Pour Burrell et Morgan (1979), le chercheur approche son sujet en fonction d'une ou des croyances appelées paradigmes au sens de Kuhn (1972). L'adhésion à une croyance a une implication directe sur le choix de la stratégie recherche et sur la nature des connaissances à produire (Prévost et Roy, 2015 : 21). En management des organisations, s'inscrire dans une perspective permet de définir la problématique abordée à partir d'un point de vue particulier. Elle conduit à la formulation d'une variété de questions donnant lieu à des pistes pratiques à la problématique (Déry, 2010). L'intention qui sous-tend l'inscription de la problématique que traite un projet de recherche dans une perspective particulière de recherche est de mieux la circonscrire et de mieux situer la contribution de la recherche. Les questions pour exprimer cette préoccupation de recherche peuvent être résumées comme suit. Quelle est la nature de la réalité de gestion ou de la problématique organisationnelle que je cherche à expliquer ou à comprendre ? Suivant quel point de vue ou dans quelle perspective puis-je l'aborder pour mieux l'expliquer ou la comprendre ? Quelle serait la nature de la connaissance à produire ?

Ces questions abordées souvent sous le couvert des considérations d'ordre épistémologique se réfèrent plutôt en premier lieu à l'ontologie et après à l'hypothèse épistémologique (nature de la connaissance). L'ontologie fait référence à la nature de la réalité à étudier la. Dans une recherche, avant la considération d'ordre épistémologique, avant la démarche méthodologie connexe à la position épistémologique, il faut d'abord appréhender la nature de la réalité à étudier (position ontologique) qui est le point de départ

de toute recherche (Grix, 2002 : 177 et 179; Audet et Larouche, 1988 : 6). Ce n'est qu'après que cette question s'est posée et répondue que l'on peut discuter de ce que l'on peut connaître de cette réalité sociale et comment la connaître (considérations épistémologiques et méthodologiques) (Grix, 2002 : 177). Bien que l'ontologie et l'épistémologie soient étroitement liées, elles doivent être distinguées (Gauthier et Ika, 2012).

Les considérations d'ordre ontologique apparaissent ainsi comme la primauté pour répondre à la préoccupation de recherche exprimée dans la question de départ. Cependant, cette primauté de la posture ontologique sur les postures épistémologique et méthodologique est souvent sous-estimée ou peu d'importance lui est accordée. Cet état de choses relatif à l'absence de considérations d'ordre ontologique ou à l'absence de perspectives ontologiques de référence en management de projet a fait que les praticiens et les chercheurs du domaine ne s'entendent pas sur des perspectives ontologiques claires pour aborder les différentes problématiques en management de projet. Ce manque de consensus entre les chercheurs sur « ce qu'est le projet et son management » altère la noble ambition du développement de fondements épistémologiques dans le champ du management de projet (Anagnostopoulos, 2004 : 251; Gauthier et Ika, 2012 : 7). Pour s'imposer comme une véritable discipline scientifique dans le contexte actuel où le débat sur le management de projets en tant que discipline n'est pas encore totalement résolu, les chercheurs du domaine du management de projet qui se réclament d'une perspective de recherche doivent travailler sur une base qui prédéfinit clairement ce qu'est l'objet de leur étude (perspectives ontologiques de référence) dans le champ du management projet (Anagnostopoulos, 2004; Gauthier et Ika, 2012).

Ainsi, ce chapitre est consacré aux discussions d'ordre ontologique qui ne visent pas encore une justification des postures épistémologiques et méthodologiques (à développer dans le chapitre 5) adoptées pour ce travail de recherche. Ces discussions sur des considérations d'ordre ontologiques visent plutôt à présenter l'évolution de la conception de « ce qu'est le projet et son management ». Elles vont montrer aussi toute la richesse du champ du management de projet (Linehan et Kavanagh, 2006; Bredillet, 2010), Ce qui permet de situer le fondement ontologique de la contribution théorique et pratique de cette étude. À cet effet, le chapitre est structuré autour de deux points. Le premier donne une

appréhension globale sur les fondements théoriques des paradigmes ontologiques en management de projet. Le deuxième point présente l'évolution des perspectives ontologiques en management de projet et la justification ontologique de l'étude et sa contribution théorique.

3.1 Fondements théoriques de l'évolution des paradigmes ou des perspectives de recherche en management de projet

Apportons d'abord une clarification à l'utilisation dans ce chapitre ou dans tout le document des termes tels que la « gestion de projet », le « management de projet » et le « projet et son management ».

Lalonde (2010 : 2 - 4) s'est appuyé sur la littérature anglo-saxonne et scandinave de Hodgson et Cicmil (2006b), de Söderlund (2004), de Morris (1997) et sur la littérature francophone de Asquin, Falcoz, et Picq (2005), de Garel (2006), de Lièvre, Lecoutre, et Traoré (2006) pour proposer une distinction entre les appellations de « gestion de projet » et du « management de projet ». La difficulté pour faire la distinction entre ces deux appellations est surtout liée à la traduction en français de la littérature du domaine de projet notamment anglo-saxonne. Face à cette difficulté, Lalonde (2010 : 3) pense que c'est la vision dominante dans l'actualité française sur la notion de management de projet de ces dernières années qui semble être la plus appropriée pour parler de toute l'étendue du champ de la gestion en mode projet. En effet, pendant longtemps les frontières du champ de la gestion en mode projet ont été balisées par les sciences de l'ingénieur, les théories de l'optimisation notamment les techniques de planification et d'ordonnancement. Mais, l'évidence de leurs limites à mettre en œuvre des activités à projet dans un contexte incertain a conduit à de nouveaux points de vue qui s'inscrivent dans les sciences sociales (la sociologique, l'économie, la psychologie, etc.) impliquant l'élargissement de ces frontières (Lalonde, 2010 : 2). Ainsi, l'appellation « gestion de projet » se rapporte davantage à la perspective classique de gestion projet fondée sur les sciences de l'ingénieur et les théories de l'optimisation. Elle met l'accent sur la planification et l'ordonnancement des activités du projet. Par contre, l'appellation « management de projet » est relative à la fois à la perspective classique de gestion de projet et la perspective fondée sur les sciences sociales. En dehors de considérations purement techniques du projet, le management de

projet aborde des problématiques liées aux parties prenantes du projet et leurs interactions, au contexte incertain des projets, etc. (Lalonde, 2010 : 2-3).

En ce qui concerne le terme de « projet et son management », Khouatra (1996 : 100) a fait remarquer qu'on ne peut appréhender le concept de management de projet (désigné sous le nom de projectique par sa communauté de recherche) sans aborder le concept de projet et inversement, car toute réflexion sur le concept projet contribue à l'édification du management de projet et inversement. Les deux concepts (projet et management de projet) forment ainsi une boucle récursive. Ainsi, étudier le projet revient à étudier son management et vice versa. Ce qui suggère une indivisibilité du projet et son management (Gauthier et Ika, 2012 : 17).

3.1.1 Conception du Kuhn (1970) de l'évolution de la science au fondement de l'évolution des perspectives de recherche en gestion de projet : Intérêt et limites

Comme l'a résumé Jacobsson et al. (2016 : 760), Kuhn (1962/1970) insatisfait de la conception traditionnelle qui expliquait le développement de la science par accumulation des expériences réussies, il a appliqué la vision sociologique de la « communauté scientifique » en observant divers domaines scientifiques allant de la physique à la psychologie de l'enfant en passant par les sciences sociales pour proposer une conception théorique de l'évolution de la science. Sa proposition repose sur deux notions centrales que sont la science normale et les révolutions. Le point de départ du schéma de l'évolution des sciences chez Kuhn (1962/1970) est d'abord l'existence d'une « communauté scientifique » caractérisée par des liens sociaux entre ses membres avec un système de croyances partagées (Jacobsson et al., 2016 : 760). La notion de la science normale de Kuhn (2012 : 5) est fondée sur l'hypothèse qu'une communauté scientifique a déjà une conception du monde et avait à son actif un ensemble de procédures et de techniques instrumentales bienhuilées pour approcher les phénomènes et les problématiques de leur domaine de recherche. Il s'agit de leur paradigme dominant dont le succès découle de la volonté de la communauté à défendre une hypothèse en évitant souvent les nouveautés fondamentales. Car, ces dernières sont nécessairement destructrices des engagements et des acquis de la communauté. Mais parfois, une problématique qui devrait être appréhendée par des règles et des procédures classiques (science normale) résiste et révèle l'inefficacité du paradigme

dominant. En d'autres termes, l'approche classique (science normale) qui traditionnellement leur servait depuis à appréhender les problématiques échoue face à de nouveaux types de situations problématiques.

La multiplication de telle anomalie révèle les limites du paradigme dominant et justifie d'abord la nécessité d'un changement de paradigme, mais n'implique pas automatiquement une "révolution scientifique" (changement de paradigme). Une "révolution scientifique" pour se réaliser a besoin d'un choc à travers des discussions sérieuses entre les acteurs de la communauté qui s'accrochent toujours au paradigme dominant et ceux qui adhèrent à un paradigme potentiellement nouveau. En clair pour Kuhn (1962/1970), il n'y pas de "révolution scientifique" sans la "science normale" qui à un moment donné serait confrontée à des crises où le travail scientifique est aux prises avec des anomalies qui remettent en cause le paradigme dominant. Ainsi, les révolutions font éclater le champ scientifique dominant et l'ouvrir à des paradigmes alternatifs (Kuhn, 1962/1970 dans Jacobsson et al., 2016 : 760).

Les limites que présente la gestion classique des projets depuis quelques années correspondent bien à ces situations de crise qui conduisent à souvent une révolution scientifique et à un changement de paradigmes tels que définis par Kuhn. En effet, dans le domaine du management projet, de nombreux acteurs ont reconnu l'existence d'une crise caractérisée par les échecs des projets liés aux limites des modèles et des méthodes classiques de gestion de projet. Seulement que les réponses à cette crise mettaient toujours plus l'accent sur des solutions technicistes et la rationalité instrumentale; les recherches y relatives s'appuient souvent sur des méthodes quantitatives, des méthodologies positivistes (Cicmil et Hodgson, 2006 : 115). Les rencontres scientifiques et les nombreuses discussions au sein des différentes communautés scientifiques ont finalement suscité le changement de paradigmes et l'élargissement du champ du management de projet à de nouvelles perspectives de recherche (Hodgson et Cicmil, 2008 ; Cicmil et Hodgson, 2006; Söderlund, 2004).

Burrell et Morgan (1979) furent les premiers auteurs à adopter la conception théorique de l'évolution de la science de Kuhn (1962/1970) pour élaborer une matrice de

classification des théories des organisations autour de deux axes (Rouleau, 2007 : 2). Le premier axe s'appuie sur des considérations d'ordre ontologique pour illustrer la nature des phénomènes étudiés dans les organisations en deux pôles (réalisme et nominalisme). Le pôle de l'ontologie du réalisme postule que le monde social est une réalité tangible en dehors de l'esprit humain et observable comme les phénomènes naturels en biologie, en physique et en chimie. Par contre, le pôle de l'ontologie du nominalisme postule que le monde social, les phénomènes sociaux sont en dehors de l'esprit humain, mais n'ont pas de structures réelles. C'est plutôt l'esprit humain qui imagine leur structuration (Audet et Larouche, 1988 : 5-6). Ces deux auteurs définissent ainsi d'un côté, les sciences de nature objective fondées sur l'ontologie du réalisme à laquelle ils associent les postulats caractéristiques de l'épistémologie positiviste, du déterminisme, et des méthodologies nomothétiques (étude quantitative). De l'autre côté, se situent les sciences de nature subjective fondées sur l'ontologie du nominalisme à laquelle ils associent les postulats caractéristiques de l'épistémologie antipositiviste, du volontarisme et des méthodologies idéographiques (étude qualitative). Le second axe concerne la nature du changement social et s'appuie sur des considérations d'ordre sociologique. Les deux extrémités de cet axe expriment une opposition entre les caractéristiques de la sociologie de régulation et celles du changement radical (Audet et Larouche, 1988).

À partir de ces deux axes, Burrell et Morgan (1979) construisent une matrice à quatre paradigmes que sont : le fonctionnaliste, le structuraliste radical, l'interprétatif, l'humaniste radical (Audet et Larouche, 1988 : 5-6). Cette matrice est illustrée par la figure 13.

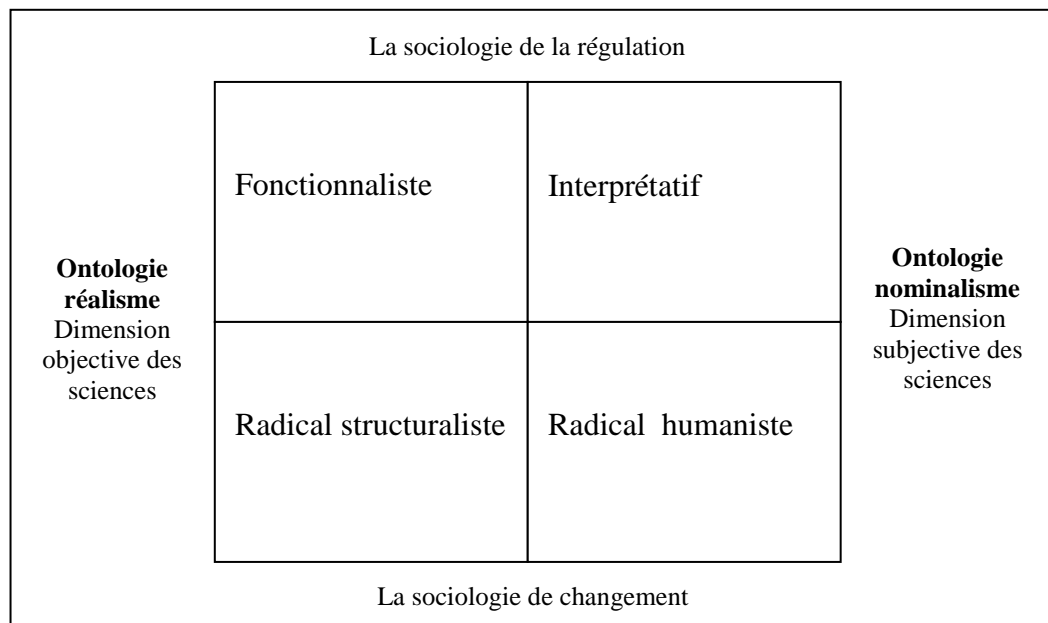


Figure 13 : Matrice des paradigmes d'analyse des théories de la science sociale

Source : Adaptée de Burrell, & Morgan, 1979, p. 22

Selon Burrell et Morgan (1979), cette matrice permet de classer les théories de la science sociale ou des organisations en quatre paradigmes (fonctionnaliste, structuraliste, interprétatif, humaniste radical). Elle permet également d'étudier les organisations de quatre façons mutuellement exclusives à travers deux différentes perspectives (objectivisme versus subjectivisme) (Rouleau, 2007 : 2; Biedenbach et Müller, 2011 : 85). Avec cette matrice, chaque théorie des organisations devrait être classée dans l'un des quatre paradigmes.

L'essai d'analyse de classification des théories des organisations avec la matrice de Burrell et Morgan (1979) faite par Rouleau (2007 : 3) (voir figure 14) paraît intéressant pour l'analyse des paradigmes de recherche en management de projet.

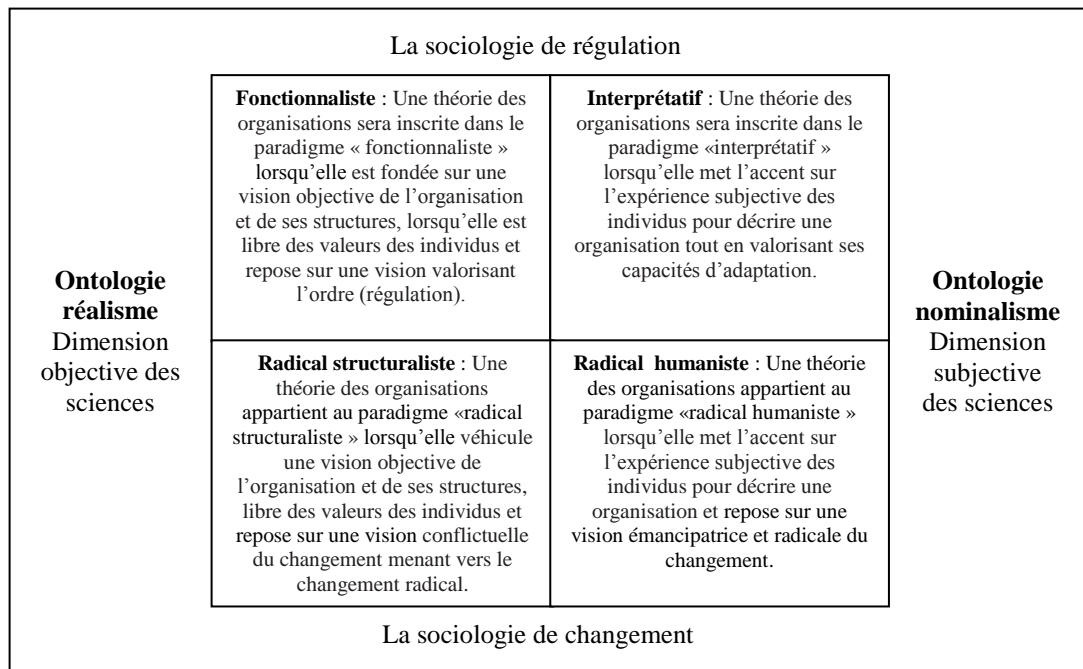


Figure 14 : Essai de classification des théories des organisations avec la matrice de Burrell et Morgan (1979)

Source: Adaptée de Rouleau, 2007, p. 3

Cet essai de Burrell et Morgan (1979) a été pendant longtemps une référence classique en gestion des organisations comme en management de projets. Le terme de « paradigme » est abondamment utilisé pour caractériser les fondements théoriques du champ du management de projet au même titre que d'autres disciplines des sciences sociales (Gauthier, s. d.). Globalement, la recherche en gestion de projet reste fortement tributaire de la vision fonctionnaliste et instrumentale des projets. Une vision normative qui sous-tend la plupart des connaissances de gestion de projet dans les manuels et des associations professionnelles (Cicmil et Hodgson, 2006 : 111).

Malgré la pertinence de la matrice de Burrell et Morgan (1979) en terme de pluralisme paradigmatique, elle fait l'objet de vives critiques avec une remise en cause de certains de ses principes fondateurs. La première critique à l'encontre de la matrice de Burrell et Morgan (1979) est relative à son inscription dans la tradition intellectuelle qui a

dominé la science sociale depuis plus de deux siècles. Une tradition qui identifie d'un côté, la perspective objective des sciences caractérisée par les postulats de l'ontologie du réalisme, de l'épistémologie positiviste, du déterminisme (les individus sont neutres et soumis au dictat de l'environnement) et de la méthodologie nomothétique (étude quantitative). De l'autre côté, une perspective subjective des sciences sociales caractérisée par les postulats de l'ontologie du nominalisme, de l'épistémologie antipositiviste, du volontarisme (l'environnement est le résultat des interactions entre individus) et de la méthodologie idéographique (étude qualitative) (Burrell et Morgan, 1979 : 3; Audet et Larouche, 1988 : 6-7). Au cours des trente dernières années, il y a eu de nombreux débats qui dénoncent cette manière d'associer systématiquement à l'ontologie réalisme, l'épistémologie positiviste et la méthodologie d'étude quantitative ; et d'associer à l'ontologie du nominalisme, l'épistémologie interprétative et la méthodologie d'étude qualitative. Cette manière de procéder paraît réductrice dans le choix des méthodologies de recherche, car l'une ou l'autre (démarche quantitative ou qualitative) peut s'utiliser dans les deux perspectives (objective et subjective) de recherche (Prévost et Roy, 2015 : 21).

La deuxième critique à la matrice de Burrell et Morgan (1979) est relative au principe d'« incommensurabilité » entre les quatre paradigmes. Selon ce principe, les communautés scientifiques qui adhèrent à des paradigmes différents (à des écoles de pensée différentes) n'ont rien à se dire du fait qu'elles se sont fondées sur des présupposés radicalement différents et leurs productions de connaissances sont incommensurables. En d'autres termes, Burrell et Morgan (1979) postulent l'exclusivité entre les paradigmes. Ainsi, il n'est pas permis de s'inscrire dans un paradigme pour porter un jugement de valeur scientifique sur la pertinence des explications du monde social fournies par des chercheurs d'un autre paradigme (Willett, 1996 : 3; Audet et Larouche, 1988 : 8). Le pluralisme et la diversité des paradigmes que proposent Burrell et Morgan (1979) pour la classification des théories des organisations s'accompagnent ainsi d'un cloisonnement du champ scientifique et d'un repli défensif de chacun sur sa position ontologique (Koenig, 2006 : 13).

Le débat sur le principe de l'incommensurabilité des paradigmes dans la matrice Burrell et Morgan (1979) a pris de l'ampleur dans les années 1980. Surtout, la complexité croissante de la réalité organisationnelle et l'apparition de nouvelles théories, les points de

vue postmodernes ont montré les limites de la matrice de Burrell et Morgan (1979) (Rouleau, 2007 : 4; Rouleau et Junquilha, 1998 : 2). La prise de conscience de ces limites a ouvert la voie à des propositions de nouveaux outils de classifications des théories, à la production de nouvelles connaissances où l'accent était mis entre autres sur l'éclectisme théorique, sur l'individu plutôt que sur les structures organisationnelles (Rouleau, 2007; Rouleau et Junquilha, 1998).

Le management de projet, de plus en plus reconnu comme une discipline scientifique à part entière (Gauthier et Ika, 2012) ne fait pas exception à cette complexité croissante de la réalité sociale et organisationnelle. Laquelle a imposé dans la gestion des organisations un changement de paradigme et un renouvellement des théories de l'action dans un point de vue postmoderne. En dehors de la perspective de recherche classique qui s'intéresse principalement au développement de techniques de planification et de contrôle des activités du projet en s'appuyant sur les sciences de l'ingénierie et des mathématiques appliquées, de nouvelles perspectives de recherche fondées dans les sciences sociales (sociologie, théorie de l'organisation, psychologie, etc.) émergent en management de projet. Ces nouvelles perspectives s'intéressent particulièrement aux aspects organisationnels et comportementaux des organisations de projet (Söderlund, 2004 : 185).

3.1.2 Arguments métaphysiques et de la théorie de modernité au fondement de l'évolution des perspectives de recherche en management de projet

Les limites de la matrice de Burrell et Morgan (1979) à classer les nouvelles théories d'action qui s'inscrivent dans une conception postmoderne de la société ont montré la nécessité de proposer de nouveaux fondements théoriques aux nouvelles théories d'action. La nouvelle trouvaille en management de projet par rapport à cette préoccupation est de compléter les arguments ontologiques du réalisme et du nominalisme (ontologie matérialiste) qui sous-tendaient les perspectives classiques de recherche par de nouveaux arguments métaphysiques et de compléter la conception moderne de la société par les conceptions postmoderne et hypermoderne de la société.

3.1.2.1 Arguments métaphysiques au fondement de l'évolution des perspectives de recherche en management de projet

L'existence et la vitalité de « communautés scientifiques » demeurent primordiales dans l'évolution des perspectives de recherche dans un domaine scientifique. Dans le domaine du management de projet, plusieurs écoles de pensée ont réfléchi aux différentes perspectives. Ces écoles ont été aussi influencées par d'autres disciplines de la gestion. Ainsi, le management de projet fait appel à d'autres disciplines de gestion et leur apporte aussi des approches de gestion (Bredillet, 2010 : 7). Mais, une approche de gestion peut être appropriée pour un domaine de la science et ne pas l'être pour autres domaines et pour tous les types de problèmes dans toutes les situations. Pourtant, de nombreuses approches sont appliquées en management de projet sans qu'on ne fasse attention à la nature profonde des projets en posant la question qui suit : qu'est-ce que le projet et son management dans mon contexte spécifique? (Bredillet, 2010 : 7). Un projet est une réalité aux multiples facettes imbriquées; elle peut être vu comme un produit, un but, un objectif (technique, individuel, collectif, existentiel), un processus, un dispositif organisationnel, une pratique, une approche de résolution de problèmes, un changement, etc. (Ika et Bredillet, 2016 : 86). Ces deux auteurs, Ika et Bredillet (2016), soutiennent que la question de la nature de la réalité d'un projet et son management pour chaque participant est une question de grande importance pour le management de projet, car si les praticiens et les chercheurs du domaine de projet ne sont pas en mesure de dire « ce qu'est le projet » pour eux, comment peuvent-ils le comprendre? comment peuvent-ils l'expliquer ? comment peuvent-ils savoir ce qui peut influencer le succès ou l'échec de leur projet ? Cette question est importante et sa non-clarification limite l'atteinte des résultats attendus des projets (Ika et Bredillet, 2016 : 87). Cette question relève de la métaphysique et ce n'est que par la métaphysique qu'on pourrait la clarifier en termes de position métaphysique du praticien et du chercheur. Une position qui ne se limite pas à l'opinion du praticien, du chercheur du domaine de projet. Elle suppose plutôt la façon dont il vit le projet. L'ensemble constitue la base de toutes leurs pratiques de management de projet (Ika et Bredillet, 2016 : 87).

La conception théorique de l'évolution de la science proposée par Kuhn (1962/1970) ne correspond pas à celle qui se fonde sur des arguments métaphysiques. La métaphysique s'est constituée par des critiques successives de grands philosophes sur le sens des choses.

Une évolution au cours de laquelle Platon a répondu à Parménide ou aux sophistes, Aristote réinterprète la métaphysique de Platon, Plotin a répondu aux stoïciens, Augustin aux néoplatoniciens, Averroès à Avicenne, Thomas à Anselme, Spinoza et Leibniz à Descartes, Hegel à Kant, Heidegger à Husserl, Derrida et Gadamer à Heidegger, etc. Chaque fois, c'est une position métaphysique qui s'oppose à une autre ancienne tout en étant, le plus souvent, tributaire de cette dernière; et la nouvelle apparaît comme un nouveau point de vue, une nouvelle voie plus féconde (Grondin, 2014 : 353). Les travaux scientifiques dans le domaine de la physique ou de la cosmologie de ces grands philosophes comme Platon, Aristote, Descartes, Leibniz, Kant pourraient ne plus avoir un grand intérêt pour les scientifiques d'aujourd'hui. Mais, en ce qui concerne leurs métaphysiques, on ne peut pas s'en passer quel que soit le domaine de la science dans lequel on se trouve, car elles sont au fondement de la quête de connaissance de toute science ou discipline. La métaphysique est moins une théorie sur le monde que sur le sens du monde. Les positions métaphysiques développées par ces grands philosophes nous apportent plusieurs perspectives ou points de vue sur le sens des choses (Grondin, 2014 : 353). La métaphysique cherche à comprendre l'essence et l'existence des choses, à comprendre les types de choses distinctes qui existent fondamentalement. Elle peut ainsi aider les chercheurs et les praticiens de projet à questionner ce qui est le plus réel dans les projets ou ce qui est finalement un projet (Ika et Bredillet, 2016 : 88).

Platon (427-347 avant J-C) dans son célèbre livre « La République » a illustré sa métaphysique à travers l'allégorie de la caverne. Dans la scène imaginaire de Platon, les prisonniers sont enchaînés dans la grotte de façon qu'ils ne puissent apercevoir que des ombres d'artefacts projetés sur un mur en face d'eux au moyen de la lumière d'un feu. Dans ce scénario, les prisonniers ont la ferme conviction que ces ombres représentent la réalité (vérité du monde sensible). Platon imagine alors la suite de la scène où un prisonnier quitte la caverne obscure pour être maintenant plus proche de la réalité. Il va dès lors prendre conscience que non seulement les images qu'il voyait à l'intérieur de la caverne ne sont que des reflets d'objets, mais aussi que les objets sont des effigies de la réalité (Grix, 2002 : 178). Serait-il facile pour lui de convaincre les autres prisonniers qui sont restés dans la caverne que ce qu'ils voyaient depuis longtemps n'était pas la réalité? Ce n'est pas évident, car ils sont déjà dans un paradigme (croyance) dominant où il ne serait pas facile de leur

arracher. Ce qu'on peut retenir de la métaphysique de Platon à travers sa célèbre allégorie de la caverne est la nécessité de faire évoluer le point de vue unique (du monde sensible dans lequel sont enfermés les prisonniers) à un autre point de vue (du monde intelligible ou des idées). En d'autres termes, Platon illustre comment des perceptions très différentes de ce qu'est la réalité (ontologies) peuvent coexister (Grix, 2002 : 178). Comme l'ont résumé Ika et Bredillet (2016 : 89), des praticiens de projets peuvent s'inscrire dans le monde de Parménide (539-492 avant J-C) appelé l'ontologie de « l'Êtant » (l'être qui est). Le monde de Parménide est un monde permanent, synchronique et immuable pour la quête du projet parfait. D'autres praticiens de projets peuvent s'inscrire dans le monde d'Héraclite (536-470 av. J.-C.), appelé l'ontologie du « Devenant » (l'être qui devient) en se concentrant sur les éléments physiques ou matériels du projet qui sont vécus par les sens comme des expériences (Ika et Bredillet, 2016 : 89). Il s'agit du monde de l'existence dans lequel les choses ont tendance à émerger, à changer, à disparaître telles que les intrants qui se transforment en extrants tout au long du projet. C'est la métaphysique des processus d'Héraclite qui sous-tend ce monde (Ika et Bredillet, 2016 : 89). Les deux mondes sont importants pour le métaphysicien (praticien de projet ou chercheur du domaine de projet) et il fallait les unir. C'est cette position que Platon soutient dans son allégorie de la caverne. Ainsi, l'allégorie de Platon nous apprend premièrement, la nécessité de voir un projet sous différentes perspectives ontologiques. Deuxièmement, elle nous illustre la nécessité de comprendre que le projet est constitué à la fois des éléments physiques ou matériels du monde sensible et des éléments immatériels du monde pur et éternel (Ika et Bredillet, 2016 : 89).

Aristote (384-322 av. J.-C.) n'a pas rejeté la distinction entre les apparences et la réalité faite par Platon. Mais, il était fortement en désaccord avec Platon sur sa vision de deux mondes (monde sensible et monde pur ou immatériel). Aristote soutient plutôt que le monde du projet quotidien est le vrai et il n'y en a pas d'autre et que les principes formels ou universels qui sous-tendent les choses dans ce qu'elles sont se trouvent dans la substance même de ces choses et non en dehors de celle-ci (Ika et Bredillet, 2016 : 89). Avec Aristote, la métaphysique est définie comme la science de l'absolue composée de la théorie de l'Être (l'ontologie), de la théorie de connaissance (la critique) et de la théorie du premier principe au fondement de l'être et de la connaissance (l'Absolu, Dieu) (Boirac, 1894 : 387). En ce

qui concerne le concept de l'ontologie, Aristote fut le premier à l'articuler explicitement avec la métaphysique pour aborder la théorie de l'Être. Pour lui, l'ontologie « étudie *l'Être en tant qu'être* ainsi que les attributs qui lui appartiennent de par sa nature propre ». L'Être en tant qu'être dont il s'agit chez Aristote renvoie au concept de la « substance » au fondement de la chose dont la signification fondamentale se trouve dans la réponse à la question : « [...] cette chose, qu'est-ce ? » (Keiji, 2008 : 305-306). Une question fondamentale qui s'interroge avant tout sur l'origine, le fondement de cette chose. En d'autres termes, sur l'Être des « Étants » particuliers. En règle générale donnée par Aristote, tout « Étant » est défini sous différents attributs (quantité, qualité, lieu et temps, etc.) appelés « catégories » et dépend à un fondement qui est son Être. Autrement, demander cette chose « qu'est-ce ? », c'est déterminer « l'Être » même de cet « Étant » en terme de substance comme principe ultime (Keiji, 2008 : 306). À titre illustratif, lorsqu'on dit qu'une rose est mouillée par la pluie, il s'agit d'un mode d'être accidentel pour cette rose et ne constitue pas un objet de la science. Par contre, le fait que cette fleur soit rose est un attribut qui lui appartient en propre et qui se fonde à son tour sur le fait que cette fleur soit une rose. Il s'agit ici de s'intéresser à sa propriété « rouge ». Ce qui revient à s'interroger avant tout sur le fondement, l'origine de cette propriété « rouge » en terme de principe universel par lequel cette rose est unifiée à toutes les roses ou à toutes les autres choses (Keiji, 2008 : 306, 312). Ainsi pour Aristote, s'interroger sur « l'être » d'une chose c'est connaître cette chose par sa cause première, ce qui signifie l'examen du principe fondamental de la totalité du monde, du fondement ultime de l'ordonnement du monde, de l'universalité sur lequel cette chose se fonde. Nous « connaissons chaque chose seulement lorsque nous pensons connaître sa cause première » (Keiji, 2008 : 313). En somme, l'ontologie aristotélicienne met l'accent sur l'Être de l'Étant (objet) sur quoi porte la pensée philosophique (Keiji, 2008 : 308). En gestion de projet, une bonne partie des outils ou des pratiques sont fondés sur la pensée aristotélicienne telle que le concept de « cycle de vie » qui caractérise tout projet et définit la cause essentielle du projet (Ika et Bredillet, 2016 : 90). Ainsi, le concept de « cycle de vie » du projet repose sur la croyance que la réalité est hors de l'esprit dont la connaissance peut s'établir par un processus cognitif qui permet à l'être humain de dégager une logique formelle de cette réalité (croyance ontologique d'Aristote). Pour Aristote, « l'existence d'un réel possible doit être »

expliquée » syllogistiquement en raison ». Il s'agit d'un raisonnement de type syllogistique qui obéit aux lois générales de la connaissance telles que le principe de l'identité et celui de non-contradiction. Il permet d'ordonner les énoncés décrivant la réalité dégagée (modélisation analytique : longue chaîne de raisons toutes simples) et d'assurer que cet ordonnancement rend compte de la raison de cette réalité (Le Moigne, 1995).

Par contre, l'existentialisme du XX siècle que défendait Heidegger (1889 - 1976) met au centre le Dasein (l'Être humain) pour faire valoir une nouvelle ontologie en questionnant à nouveau la question de l'Être. Contrairement à l'ontologie aristotélicienne qui met l'accent sur l'Être de l'Étant (objet) sur quoi porte la pensée philosophique, l'ontologie de Heidegger met l'accent plutôt sur l'Être de l'Étant qui philosophe (sujet). Pour Heidegger, l'ontologie aristotélicienne n'a pas pris en compte le « néant ». Or, dans le « néant » se trouve aussi l'être humain en tant qu'être pour la mort. À ce titre, il est considéré comme un Étant. Le fait qu'il existe, il se préoccupe de sa propre existence, il pourrait saisir son Être, mais de façon subjective et il poursuit des recherches scientifiques (il philosophe). D'où la posture existentialisme que plaide Heidegger (Keiji, 2008 : 307 - 308). Cette posture n'a pas manqué d'influence sur Sartre. Ce qui s'illustre à travers sa pensée de « l'existence précède l'essence » ; c'est-à-dire qu'en tant que Dasein jeté au monde, nous avons à faire des choix à travers nos actions pour ce qui concerne notre devenir (notre essence), nos projets (Sartre, 2007 dans van der Hoorn, 2016 : 872).

En somme, le principe de l'incommensurabilité entre les perspectives ontologiques (objective et subjective) que postulent Burrell et Morgan (1979) ne rime pas avec cette conception métaphysique de Platon. Par conséquent, le fondement théorique qui sous-tend la matrice de présentation de l'évolution de la science de Burrell et Morgan (1979) paraît contraire à la conception métaphysique ou ontologique de Platon pour l'évolution de la science. La commensurabilité que défendait la métaphysique de Platon entre l'ontologie de « l'Étant » de Parménide (539-492 avant J-C) et l'ontologie du « Devenant » d'Héraclite (536-470 av. J.-C.) peut servir ainsi de fondement théorique à de nouvelles matrices alternatives aux limites de la matrice de Burrell et Morgan (1979).

Par ailleurs, l'idéalisme et le matérialisme constituent les deux grandes traditions

métaphysiques. Le matérialisme postule un monde social extérieur à la cognition individuelle. Ce postulat caractérise à la fois le réalisme et le nominalisme qui peuvent être ainsi regroupés dans le matérialisme. Par contre, l'idéalisme postule le monde social comme une construction purement de l'esprit (Ika et Bredillet, 2016 : 92). Après les philosophes des Lumières du XVIIIe qui ont porté la conception du matérialisme à travers leurs réflexions sur le concept de « projets de société », c'est le courant de l'idéalisme allemand émergé à la fin du XVIIIe siècle sous l'impulsion du psychologue Fichte (1762 - 1814) qui a porté les réflexions philosophiques sur le concept de « projet existentiel » (Boutinet, 2015 : 21-29). Cet idéalisme allemand a pris successivement les formes de la phénoménologie et de l'existentialisme au cours du XIXe et du XXe siècle (Boutinet, 2015). Ainsi, deux perspectives de « ce qu'est le projet » et son management s'offrent aux de praticiens de projet. Ils peuvent s'inscrire dans une ontologie matérialiste ou dans une ontologie idéaliste. Ce qu'est le projet et son management pour les praticiens de projet dans une posture de l'ontologie matérialiste se résument à la définition des intrants et leur transformation en des extrants physiques et matériels en vue d'atteindre un but (Ika et Bredillet, 2016 : 92). Par contre, comme l'ont souligné Blomquist et Lundin (2010), le questionnement de savoir si « les projets sont-ils réels ou virtuels? » amène à comprendre que « ce qu'est le projet » s'inscrit aussi dans une posture de l'ontologie idéaliste. Des chercheurs ou des praticiens de projet réclamant de l'ontologie idéalisme soutiennent que les projets sont le fruit de l'esprit (cognition des individus). Les idéalistes sont ainsi en désaccord avec les matérialistes (réalistes et nominalistes) pour qui les projets sont en dehors de la cognition des individus (Ika et Bredillet, 2016 : 92). Le nominalisme partage avec le réalisme que le monde social est extérieur à la cognition individuelle. Seulement qu'il marque une différence avec le réalisme en soutenant que la réalité sociale (projet) qui est extérieure à la cognition individuelle n'est rien de plus que des noms, des concepts, des étiquètes que les individus donnent à cette réalité par convention pour la désigner et la structurer (Ika et Bredillet, 2016 : 92; Gauthier et Ika, 2012 : 14).

3.1.2.2 Théorie de modernité, de postmodernité et d'hyper-modernité au fondement de l'évolution des perspectives de recherche en management de projet

La théorie de la modernité est utilisée en sciences sociales pour comprendre l'évolution des sociétés en situant leurs transformations. Transformations au cours des

périodes historiques qui peuvent être découpées dans une succession temporelle que sont la tradition, la modernité, la postmodernité et l'hyper-modernité (Rouleau, 2007 : 5-6). La théorie de la modernité est aussi utilisée pour comprendre l'évolution des traits caractéristiques de la conception de la connaissance au cours des périodes historiques. Elle permet ainsi de prendre une double posture historique et épistémologique (Rouleau, 2007 : 5-6).

Selon Boutinet (1993), chaque époque est caractérisée par son lot de concepts privilégiés. En ce qui concerne le concept de projet, il fait partie de la vie quotidienne de façon remarquable depuis l'époque de la Renaissance et surtout de façon incontournable à notre époque actuelle. Il entretient de liens étroits avec des concepts tels que le développement, la modernité et ses succussions (postmodernité ou hyper-modernité), la créativité, l'innovation pour valoriser l'inédit, l'idéal recherché, l'inexistant désiré, etc. (Boutinet, 1993 : 7). Ainsi, la plupart de nos activités de la vie quotidienne sont définies comme des activités à projet et leur réalisation fait un recours plus moins systématique à de conduites à projet. Ce qui renvoie à une démarche (ou non) autant empruntée par les individus (projets d'avenir ou de réalisations personnelles) que par les collectivités (projet de développement socio-économiques) pour penser au devenir, pour explorer les horizons d'avenir porteurs d'opportunités (Boutinet, 1994; Boutinet, 2005; Boutinet et Bréchet, 2012). Le concept de projet s'est ainsi imposé au cours de ces dernières décennies et a gagné en légitimité auprès de toutes les organisations dans notre contexte de postmodernité ou de modernité tardive (Boutinet, 2005 : 315). Le projet évoque un paradigme, un mode de régulation de pratiques validées socialement durant différentes périodes historiques. En effet, il a connu une évolution depuis ses origines à la Renaissance jusqu'à nos jours avec plusieurs sortes de figures. Une évolution qui constitue ainsi un bon analyseur culturel des mutations dans la façon de penser et de conduire un changement délibéré par mode projet (Boutinet, 2006 : 22). En d'autres termes, le concept projet dans son évolution est devenu plus tard un mode de gestion de la modernité. Une forme classique de gestion par objectifs programmée, séquentielle, horizontale qui nous place dans une perspective unidimensionnelle. Mais, la dynamique croissante de notre environnement rend de plus en plus aléatoire l'utilisation de cette logique classique pour nous montrer que le réel ne pourrait être uniquement appréhendé dans une démarche rationnelle. Il est aux prises avec

des incertitudes et des événements inattendus. Ces derniers dans l'environnement des projets impliquent des mutations permanentes et imposent de nouvelles figures de projet fondées désormais sur une logique capable de nous sortir au besoin de l'univers du déterminisme propre à la modernité. Ceci aux fins de composer avec celui des incertitudes et de la fluidité de l'information qui caractérisent notre époque de postmodernité et postindustrielle (Boutnet dans Asquin et al, 2005; Boutinet, 1998).

Gauthier et Ika (2012 : 7) soutiennent aussi que les conceptions et les significations du projet et son management reflètent différentes périodes historiques successives du monde social telles que les périodes pré-moderne, moderne, postmoderne et hypermoderne. Gauthier et Ika (2012) ont souligné que dans le débat épistémologique, la théorie de modernité et ses variantes (postmodernité ou hyper-modernité) ont permis à certains auteurs comme Bredillet (2010) à surmonter, l'opposition entre le positivisme et le constructivisme. De plus, ces deux auteurs ont d'abord souligné que les chercheurs se réclamant de la perspective « critique » ont souvent des conceptions différentes du projet et son management. Ils s'inscrivent ainsi dans des hypothèses ontologiques différentes. Ce qui crée souvent la confusion dans la compréhension de leurs contributions en termes de nouvelles connaissances dans le domaine du management de projet. Dans ce débat ontologique, Gauthier et Ika (2012) se sont aussi appuyés sur la théorie de la modernité et ses variantes pour surmonter l'opposition entre l'approche conceptuelle classique de gestion de projet et les approches conceptuelles inscrites dans la perspective « critique » prônée par le mouvement "Making Projects Critical" (Gauthier et Ika, 2012 : 7). Ainsi, selon Gauthier et Ika (2012), pour expliciter ces différentes conceptions du projet et son management, il importe de commencer par la conception pré-moderne du projet avant de l'étendre aux conceptions moderne, postmoderne et hypermoderne du projet. Bien que la conception pré-moderne ne soit pas fondée sur une base théorique et ne soit pas considérée comme un type formel de gestion projet, elle constitue tout au moins un fondement ontologique (à travers ontologies de l'Étant ou du Devenant) sur lequel se reposent d'autres conceptions ou modèles de management de projet (Garel, 2003; Gauthier et Ika, 2012). C'est cette appréhension de la présentation de l'évolution des différentes conceptions du projet et son management en quatre périodes historiques (pré-moderne, moderne, postmoderne et hypermoderne) de Gauthier et Ika (2012) qui est adopté pour la suite de ce

chapitre.

Comme l'a si bien résumé Garel (2003 : 79), « l'histoire de la gestion de projet est à la fois celle de pratiques pas ou peu institutionnalisées, puis celle de pratiques de plus en plus institutionnalisées ».

Conception pré-moderne du projet

L'histoire de la conception pré-moderne du projet est celle des pratiques de gestion non institutionnalisées. Elle correspond à la conception des projets des époques des Pharaons (constructions des grandes pyramides), de Vauban (construction d'ouvrages en temps de guerre ou de musées) où les pratiques de gestion ne s'appuyaient pas sur un modèle de gestion spécifique. Il s'agissait simplement de la création artisanale laissant une large place à l'improvisation, au bricolage (Garel, 2003 : 79). Les pratiques de ceux qui réalisent les projets à ces époques peuvent être simplement considérées comme une forme de l'art de faire, une connaissance tacite qui ne pourrait être décrite comme une gestion de projet (Lalonde, Bourgault, et Findeli, 2010 : 23). En d'autres termes, depuis le début de la civilisation, les individus, les organisations et les pays ont toujours réalisé de grands projets. Au nombre de ceux-ci se trouvent les grandes Pyramides d'Égypte, la Tour de Babel, les grandes Cathédrales d'Europe en s'appuyant plus sur l'intuition et l'improvisation. Il s'agit des projets pré-modernes qui sont réalisés en l'honneur des dieux contrairement aux projets modernes qui ont pour but le progrès de la société. Ceux qui dirigent ces projets pré-modernes sont les prêtres de ces dieux ou du Dieu (Gauthier et Ika, 2012 : 9).

Conception moderne du projet et sa gestion

L'histoire de la gestion de projet a franchi l'étape de pratiques peu institutionnalisées à partir du domaine architectural où les hommes ont pu intégrer dans leurs pratiques des outils leur permettant de faire une représentation intellectuelle et prédictive des ouvrages à aménager ou à construire (Garel, 2003 : 79). Les écrits de Boutinet (1996 : 21-22; 2005 : 15-19) sur les paradigmes fondamentaux du concept de « projet » permettent de comprendre que cette acception du concept de « projet » intégrant des outils de conception

était méconnue de la pensée médiévale (de la société traditionnelle). C'est seulement au Quattrocento italien qu'apparaît le premier essai de formalisation du terme « projet » à travers la création architecturale. En effet, au début de la Renaissance, plus précisément au début du XV^e siècle, Brunelleschi a essayé pour la première fois de codifier le « projet » comme un mode opératoire pour contester le bricolage artisanal des constructeurs médiévaux gothiques. Il a fait valoir une nouvelle forme de conception architecturale conduisant à une division technique du travail de création en deux temps : une phase de conception et une phase de réalisation. Dans cette nouvelle appréhension, l'architecture a été proposée comme une démarche technique pouvant aider à élaborer un plan clair, intelligible. Un plan répondant à la conception que l'on peut se faire du beau de l'objet projeté dans un espace, et à faire de ce projet un mode d'anticipation et une norme opératoire pour la réalisation de cet objet projeté. De plus, Brunelleschi a spécifié le projet comme le premier acte caractéristique de toute création architecturale pour assurer une représentation géométrique de l'espace à bâtir à travers le jeu des perspectives. Il s'agit de la projection en trois dimensions de l'objet (bâtiment) à réaliser et de ses divers rapports spatiaux qui correspondent à un dessin qui matérialise en plan le bâtiment à réaliser. Ce jeu de perspective (*perspectiva artificialis*) inventé par Brunelleschi (1377-1446) a été théorisé par Alberti (1404-1472) en une méthode graphique de représentation spatiale qui a encouragé le recours systématique au dessin anticipateur de l'œuvre à réaliser, et donc au projet. Alberti a été le premier à proposer un plan d'ensemble pour la construction d'une ville entière. Ce plan d'urbanisme devient ainsi le premier projet de construction sur une vaste échelle (la ville) qui a marqué l'urbanisme du XVI^e au XVII^e siècle comme une source de progrès. Il témoigne déjà de la capacité de l'homme à faire l'histoire et son histoire par son profond désir de se réaliser lui-même en se voulant créateur. Cela a été un déterminant de l'époque des Lumières au XVIII^e siècle (Boutinet, 2015 : 17-18). En résumé, le projet architectural permet de préfigurer le construit à venir par le dessin contrairement à la pensée médiévale, aux pratiques des artisans de la plupart des sociétés traditionnelles où la construction de l'objet (édifice désiré) émergeait peu à peu de l'exécution (Aurégan et Joffre, 2004 : 101). En dehors du domaine de l'architecture, les conceptions de projet ont fait leur apparition dans des domaines de la science tels que la philosophie, la psychologie et l'éducation. Elles ont varié de la modernité à la postmodernité (Boutinet, 1990, 2006 dans Gauthier et Ika, 2012 : 7 - 8). C'est seulement dans la seconde moitié du XX^e siècle, plus précisément à partir des années 1950 que la

pratique de gestion de projet a été détachée de ces domaines de la science (philosophie, psychologie, éducation, etc.) pour être institutionnalisée comme un modèle de gestion de projet moderne (Garel, 2003; Gauthier et Ika, 2012). Ainsi, l'histoire de la conception moderne du projet est celle de pratiques institutionnalisées (Garel, 2003).

Rappelons d'abord que la conception moderne du projet de la seconde moitié du XXe siècle s'est reposée sur la conception du projet de la philosophie du XVIIIe siècle (philosophie des Lumières) où la croyance pour le progrès par la raison et la connaissance scientifique a remis en question la croyance religieuse, le mythe et la tradition (Gauthier et Ika, 2012 : 8). En effet, comme nous a renseigné Boutinet (1996 : 22) et Boutinet (2015 : 19-21 et 362-364), à la suite du projet architectural propre aux milieux artistiques et aux urbanistes de la période de la Renaissance (entre XVI au XVIIe), le concept du projet s'est étendu aux milieux intellectuels scientifiques et politiques avec le mouvement de la philosophie des Lumières du XVIIIe siècle sous une nouvelle figure. Cette fois-ci à travers un nouvel ancrage, celui du projet sociétal. Jusqu'au XVIIe siècle, l'histoire était façonnée par les normes de Dieu. Mais, à l'aube du XVIIIe siècle, l'homme s'institue agent de l'histoire à travers le projet sociétal comme un moyen de la conquête pour signifier un refus à la double transcendance religieuse et royale qui imposait jusqu'à cette période son ordre social. Il s'agit d'une conquête interne de l'autonomie de soi-même et d'une conquête externe relative à la maîtrise de la nature que l'homme a acquise. Tout ceci grâce à l'avènement des sciences techniques qui a favorisé une remise en question des idées reçues, à la diffusion de nouvelles philosophies, à la civilisation de l'information, à la communication et à la mise en relation de civilisations qui jusqu'ici s'ignoraient. Le projet est ainsi assimilé à l'idée du progrès et prendra différentes formes de projets sociétaux tels que les projets politiques pour la paix, les projets de constitution ou de réformes destinés à sortir l'État d'une situation difficile, les projets de développement des collectivités locales, les projets éducatifs, etc. Des auteurs comme Daniel Defoe, l'Abbé de Saint-Pierre, Jean-Jacques Rousseau, Emmanuel Kant ont consacré leurs travaux pour définir ces différentes formes de projets. Il s'agit des projets qui répondent à une soif d'émancipation et du progrès de la société. Ils ont pour but la construction d'un devoir de vivre ensemble et l'amélioration des conditions de vie dans la société. Ils privilégiaient les valeurs de négociation et de consensus susceptibles de déterminer des priorités communes (Boutinet,

2015 : 19-21).

À partir des années 1950, la gestion des projets modernes (pratiques de gestion de projet institutionnalisées) a été inscrite dans la conception selon laquelle il est possible de produire des connaissances fiables sur les projets afin de contrôler la nature et la société, de façonner l'avenir des organisations pour le meilleur (Gauthier et Ika, 2012 : 8 - 9). En effet, la vision des années 1920 caractérisée par le développement isolé dans les organisations des savoirs-faire tels que le diagramme de Gantt a pris une nouvelle orientation dans les années 1950. Ce sont les instants de la standardisation et de la diffusion de savoirs-faire, des méthodes et des techniques plus efficaces telles que la technique de revue d'évaluation de programme (PERT) et les méthodes de chemin critique (CPM). Le but est de minimiser les budgets et les délais de réalisation des projets (optimisation), d'augmenter le contrôle des acteurs sur la conduite des projets (Lalonde et al., 2010 : 26). La gestion de projet moderne met ainsi l'accent sur la définition des objectifs et contraintes (coût, temps, qualité), sur la planification et le contrôle au début des projets en vue de les réaliser les extrants avec efficience (Gauthier et Ika, 2012 : 8 - 9). Ainsi, dans cette perspective de la gestion moderne du projet, « la gestion de projet consiste à appliquer des outils et des techniques (comme la méthode CPM et l'organisation matricielle) pour diriger l'utilisation de diverses ressources vers l'accomplissement d'une tâche unique, complexe et ponctuelle dans les délais, les coûts et les contraintes de qualité » (Olsen, 1971 dans Gauthier et Ika, 2012 : 9). La gestion de projet moderne reste fortement tributaire d'une vue fonctionnaliste et instrumentale des projets et des organisations où la fonction de gestion de projet est considérée comme l'accomplissement d'un travail fini dans une contrainte de temps, de budget et de spécifications techniques. Une vision normative de la gestion de projet que font promouvoir la plupart des associations professionnelles et des manuels de gestion de projet (Cicmil et Hodgson, 2006 : 111). Dans cette conception moderne du projet, le gestionnaire de projet est considéré comme un technicien, un architecte (Gauthier et Ika, 2012 : 12; Boutinet, 2015 : 16). D'un point de vue de la pratique, cette conceptualisation de la relation théorie-pratique de la gestion du projet moderne présente l'exigence qu'il faut nécessairement identifier au début du projet des ressources dans les sciences fondamentales qui peuvent être appliquées à la pratique de gestion de projet pour atteindre les objectifs du projet. Or, il apparaît impossible d'identifier au début du projet toutes les ressources des

sciences fondamentales nécessaires à la réalisation d'un projet, car il semble qu'il y a une multitude de ressources scientifiques qui pourraient s'avérer nécessaires au cours de la réalité des projets (Lalonde et al., 2010 : 27). En plus, l'acte de gestion de projet se déroule dans un environnement instable caractérisé par plusieurs dimensions relatives à la physique, à l'économie et au social (Lalonde et al., 2010 : 27). L'évidence de ces limites de la conception moderne du projet ainsi que leur influence sur la performance des projets ont ouvert la voie à des perspectives critiques (postmoderne et hypermoderne) pour des conceptions alternatives du projet et son management.

Conception postmoderne du projet et son management

En ce qui concerne l'histoire de la conception postmoderne du projet, elle émerge des critiques sur les limites de la gestion moderne du projet (Gauthier et Ika, 2012). Elle serait à l'image de l'histoire de la conception postmoderne de la gestion des organisations (théorie des organisations). Il apparaît ainsi intéressant de partir de l'exposé des éléments essentiels de la conception moderne dans la théorie des organisations qui ont fait l'objet de critique et qui ont suscité le passage à une conception postmoderne.

Tout l'exposé du passage de la conception moderne à une conception postmoderne des organisations fait ici est celui de Gergen et Thatchenkery (2004). Selon ces auteurs, la théorie des organisations du XXe siècle a aussi ses racines dans la philosophie des Lumières du XVIIIe siècle marquée notamment par les œuvres des philosophes tels que Descartes, Locke et Kant. Ces derniers ont attaqué toutes les formes de totalitarisme royal et religieux pour faire-valoir qu'à l'intérieur de chaque individu, il y a une principauté, un domaine régi par les propres capacités de l'individu à observer attentivement et à délibérer rationnellement (Gergen et Thatchenkery, 2004 : 229 -230). Ce qui suppose que la réalité est hors de l'esprit et que l'être humain par un processus cognitif peut en dégager la logique qui la sous-tend. Il s'agit d'une croyance ontologique d'Aristote (384-322 avant J-C) que partagent les rationalistes (Descartes) et les empiristes (Locke) ainsi que les partisans de Kant (fusion du rationalisme et de l'empirisme). Cette croyance sous-tend leur démarche épistémologique respective en dehors de leurs points de désaccord avec Aristote sur d'autres aspects. Ainsi, le premier héritage des « Lumières » sur lequel s'appuie la science

moderne des organisations au XXe siècle est la foi en la raison pour la connaissance du réel considérée comme un produit de la rationalité individuelle des techniciens de l'organisation. Le taylorisme de Taylor (1856–1915) est illustré comme le modèle typique de la conception moderne des organisations du XXe siècle. Dans le taylorisme, le travailleur est considéré comme un agent quasi rationnel appelé à concevoir et à transformer divers intrants (ou commandes et incitations) en des extrants de manière systématique. De telle croyance est au fondement du développement d'autres outils et pratiques des sciences organisationnelles tels que les techniques de gestion par objectifs (GPR) largement utilisées dans les années 1960-1970; les systèmes de planification, de programmation, de budgétisation et du suivi (PPBS); la gestion de la qualité totale (TQM). Le deuxième héritage du discours des Lumières sur lequel s'appuie la science moderne des organisations au XXe siècle est la raison combinée à l'observation (Gergen et Thatchenkery, 2004 : 230). Selon la philosophie empiriste, seules les propositions venant des observations qui peuvent prétendre être des connaissances scientifiques, et ce n'est qu'après le test minutieux des propositions scientifiques qu'on peut parler de la connaissance. Une conception qui sert de démarche pour les sciences du comportement dans les organisations, une conception sur laquelle se fondent les démarches et les méthodes statistiques dans la recherche (Gergen et Thatchenkery, 2004 : 231). Le troisième héritage du discours de la philosophie moderne des Lumières est le langage. Ce dernier héritage a peu influencé la science moderne du XXe siècle, mais c'est de la critique de cet héritage qu'émerge la conception postmoderne de la gestion des organisations. En effet, pour John Locke (1825-1959), le langage signifie que nos « mots » sont « des signes de conceptions internes » qui représentent des repères pour les idées dans l'esprit (de l'individu) et par lesquels ses idées pourraient être révélées aux autres et pourraient être transmises de l'un à l'autre. Le langage est ainsi utilisé comme le principal moyen par lequel des acteurs (praticiens ou chercheurs) informent leurs collègues des résultats de leurs observations et de leurs pensées (Gergen et Thatchenkery, 2004 : 233). Le langage est utilisé pour rendre compte de la nature du monde dans la mesure du possible où son caractère a été déterminé par l'observation. En d'autres termes, les mots sont porteurs de « vérité » ou de « connaissance » que ce soit dans les conversations au sein de l'organisation, dans une communauté scientifique ou dans les publications scientifiques. Cette croyance en

la capacité du langage de l'humain à représenter le réel a ouvert la voie dans les organisations à une compréhension moderniste de la structure organisationnelle et de la communication organisationnelle. Ce qui contribue à l'efficacité organisationnelle axée sur divers acteurs de l'organisation qui par leur fonction respective (marketing, opérations, ressources humaines) devraient mobiliser des données pertinentes à utiliser à de différents niveaux de prise de décisions dans l'organisation (Gergen et Thatchenkery, 2004 : 233).

En résumé, le grand récit du progrès du modernisme du XXe repose sur l'hypothèse selon laquelle si la raison individuelle et l'observation fonctionnent en harmonie, alors la nature du monde objectif est connue par le langage comme « des signes de conceptions internes » à l'individu par lesquels il informe les autres de son entourage des résultats de ses observations et de ses pensées (Gergen et Thatchenkery, 2004 : 234). Mais, cette conception du langage a fait l'objet de critique de la part des sémioticiens, des déconstructionnistes littéraires et des rhétoriciens. Pour ces derniers, « faire la rationalité » n'est pas dans l'exercice d'une fonction intérieure de la « pensée » individuelle ou de la production des rapports de ses « observations » ou « perceptions » privées à travers le langage. « Faire la rationalité » est plutôt dans la participation à une forme de vie culturelle (Gergen et Thatchenkery, 2004 : 234). De ce mouvement critique, émerge la conception postmoderne de l'organisation dans laquelle le langage n'est plus considéré comme le reflet d'un monde, il ne décrit pas l'action. Mais, il constitue le monde, il est lui-même une forme d'action qui se résume à une participation active, à un ensemble de relations sous-culturelles. Il est intrinsèquement un produit de l'échange humain, un produit d'un processus culturel ou d'une réussite communautaire qui dépend donc d'une coopération communautaire (Gergen et Thatchenkery, 2004 : 235). Selon Gergen et Thatchenkery (2004 : 235), les arguments des chercheurs des Lumières ont réussi à renverser le pouvoir totalitaire de la couronne et de la croix pour faire assoir de nouvelles structures de pouvoir et de domination. Au nom de la rationalité individuelle, des hiérarchies de rationalité ont été établies au sein de la culture. Ces auteurs pensent que ce sont surtout les critiques féministes et les multiculturalistes qui illustrent mieux cet état de choses. Par exemple en vertu des diplômes éducatifs, du contexte culturel et d'autres marqueurs sociaux, certains individus de la société sont jugés plus rationnels (plus aptes à faire la rationalité) que d'autres et donc plus dignes à occuper tels ou tels postes dans la société ou dans les

organisations (Gergen et Thatchenkery, 2004 : 235).

L'histoire de la conception postmoderne du projet et son management décrite par Gauthier et Ika (2012) est bien à l'image de celle qui a marqué la gestion des organisations décrite par Gergen et Thatchenkery (2004 : 235). Dans le domaine de la gestion des projets, la croyance en la raison et au savoir a suscité des attentes élevées pour les projets culturels, scientifiques, techniques, économiques et politiques. Mais, l'évidence des échecs des projets a fait émerger la conception postmoderne du projet et son management (Gauthier et Ika, 2012 : 10). Les postmodernistes critiquent les définitions « modernes » des projets (comme celle du PMI) dans lesquelles le projet est présenté comme une entreprise temporaire pour créer (par la rationalité individuelle) un produit ou un service unique. Ils proposent plutôt de conceptualiser le projet comme un discours de légitimation, et une arène de jeux sociaux et de pouvoir. Dans cette conception, le management de projet « n'est ni une pratique, ni un outil, mais une rhétorique de ralliement dans un contexte de jeu de pouvoir, de domination et de contrôle (Gauthier et Ika, 2012 : 10). Ainsi, le gestionnaire de projet n'est plus considéré comme un architecte, mais un rhéteur qui utilise la rhétorique pour défendre les intérêts des parties prenantes influentes (partenaires techniques et financiers, tutelles du projet, bénéficiaires directs du projet) et pour vendre l'image du projet (Gauthier et Ika, 2012 : 12).

Ce passage d'une perspective moderne à une vision postmoderne des projets marque aussi un passage de la perspective de recherche classique qui mettent l'accent sur des aspects « hard » du projet tels que les outils opérationnels de gestion du projet vers une perspective de recherche qui traite des questions plus souples relatives à la gestion des ressources humaines, des équipes de projet et à la coordination relationnelle (Biedenbach et Jacobsson, 2016 : 148). Dans cette perspective de recherche axée sur des questions plus souples, certains auteurs notamment des sociologues semblent faire la distinction entre la postmodernité et l'hypermodernité (Gauthier et Ika, 2012 : 12).

La conception hypermoderne du projet et son management

Les profondes mutations auxquelles est confrontée l'humanité depuis un certain temps témoignent que nous sommes actuellement dans un monde en « devenir ». Monde

désigné sous différentes étiquettes telles que le monde de l'hypermodernité, de la modernité avancée, de la modernité réflexive, de cyberculture, d'économie du savoir, de la société d'information. Des mutations qui auraient forcément des répercussions sur les organisations et leur management (Déry, 2007 : 82). Dans le domaine du management de projet Gauthier et Ika (2012) ont illustré cette transformation par l'exemple qui suit. Le projet a été un moyen pour conquérir des espaces physiques tels que la lune (et des espaces réputés hostiles à la vie humaine), et c'est le même concept de projet qui est utilisé aujourd'hui pour construire des cyberespaces ou des espaces sociaux virtuels fondés sur le développement d'objets sociotechniques (internet). Ce qui fait apparaître la transformation de la modernité (rationalité individuelle et objective) en un mouvement désigné comme une modernité tardive, une hypermodernité, une modernité réflexive, une modernité du risque, ou comme une seconde révolution moderne (Gauthier et Ika, 2012 : 11).

Comme dans le cas du passage de la conception moderne à la conception postmoderne de la gestion des organisations, la conception hypermoderne émerge des critiques sur la conception postmoderne. Les hypermodernistes reprochaient aux défenseurs de la conception postmoderne de la gestion des organisations de n'avoir pas pu apporter grand-chose face aux limites de la rationalité (individuelle) qui caractérise la conception moderne. Dans la conception hypermoderne du projet et son management, au lieu de la rationalité individuelle, l'accent est mis sur les pratiques réflexives en termes de pratiques sociales dans un réseau d'acteurs qui examinent et reformulent constamment leurs pratiques à la lumière des informations reçues sur les limites de ces pratiques (Gauthier et Ika, 2012 : 10 - 11). Ce sont ces pratiques réflexives qu'indique le mouvement "Making Projects Critical" pour surmonter diverses contradictions dialectiques qui apparaissent dans les projets tels que le contrôle managérial et la créativité de l'acteur projet, la rationalité instrumentale (planification) et la valeur par l'apprentissage tacite, la théorie et la pratique, l'esprit et le corps, etc. (Sage, Dainty, et Brookes, 2010 : 540; Gauthier et Ika, 2012 : 11). Dans la perspective hypermoderne, le projet est considéré comme un réseau d'acteurs intégrés dans un contexte social et en constante transformation; et le management de projet est considéré comme une pratique réflexive. Ainsi, le chef de projet et les membres de son équipe sont des praticiens ou des agents réflexifs (Gauthier et Ika, 2012 : 12). En d'autres termes, la pratique de management de projet dans la conception hypermoderne est

considérée comme une conduite sociale définie par l'histoire, le contexte, les valeurs individuelles (Cicmil, Williams, Thomas, et Hodgson, 2006 : 676).

Synthèse de la section

Au terme de cette section (3.1), il apparaît que le cadre de classification de Burrell et Morgan (1979) utilisé pendant longtemps comme une référence classique en gestion des organisations et en gestion de projets pour situer les différentes théories et approches de gestion (Gauthier, s. d.) n'est plus aujourd'hui un cadre adéquat pour situer ou expliquer l'évolution des différentes conceptions et approches en management de projet. Premièrement, le principe de l'incommensurabilité qui sous-tend le cadre de Burrell et Morgan (1979) est à l'encontre de la conception actuelle de la réussite du projet qui passe par la conjugaison de plusieurs postures ontologiques ou paradigmatiques des praticiens de projet telles que les postures matérialistes (réalisme ou nominalisme) et idéalistes ; les postures ontologiques de l'Étant et du Devenant (Ika et Bredillet, 2016; Gauthier et Ika, 2012). Deuxièmement, le cadre de classification de Burrell et Morgan (1979) se limite aux hypothèses ontologiques du réalisme et du nominalisme (ontologie matérialisme). Ces hypothèses ontologiques sous-tendent uniquement les approches classiques de gestion de projet de la conception moderne axée sur la rationalité individuelle et instrumentale. Or, la conception classique de la gestion de projet a évolué avec les nouvelles conceptions postmoderne et hypermoderne du projet (Gauthier et Ika, 2012). Il apparaît ainsi la nécessité de disposer de nouveaux cadres qui illustrent l'élargissement du fondement théorique qui sous-tend l'évolution des conceptions et des approches de management de projet. Ce qui va permettre de situer nos études et ses contributions dans un large champ de la recherche en management de projet.

3.2 Nouveaux cadres de présentation des fondements de l'évolution des perspectives de recherche en management de projet de Gauthier et Ika (2012) et positionnement de la contribution de l'étude

Comme développé dans la section précédente, Gauthier et Ika (2012 : 12) soutiennent que les différentes conceptions du projet et son management reflètent différentes hypothèses ontologiques de l'Étant et du Devenant, du réalisme et du nominalisme, du virtualiste. Ils soutiennent également que l'évolution des conceptions en management de

projet a suivi la trajectoire historique de la théorie de modernité décrite à travers les périodes prémoderne, moderne, postmoderne, hypermoderne. Ils ont croisé ces différentes hypothèses et ces considérations relatives aux conceptions de la modernité et les conceptions ontologiques du projet pour proposer deux cadres présentant les fondements de l'évolution des différentes perspectives en management de projet. À la suite de la présentation de chaque cadre, une posture de « commensurabilité » ou de « dualité » entre deux perspectives ontologiques est défendue comme un fondement théorique pour la réalisation de cette étude et la proposition d'un modèle intégré d'analyse et d'amélioration de la performance des projets de développement international.

3.2.1 Cadre de présentation de l'évolution des perspectives de recherche en management de projet fondé sur la théorie de modernité et le positionnement de la contribution de l'étude

Dans le but de proposer une matrice des perspectives de recherche en management de projet qui reflète les conceptions actuelles du projet et son management, Gauthier et Ika (2012 : 12) ont juxtaposé les différentes conceptions ontologiques du projet avec les conceptions prémoderne, moderne, postmoderne et hypermoderne du projet.

En s'appuyant sur Vratuša (2004) qui a fait une distinction entre la vision « synchronique » du monde de Parménide et la vision « diachronique » d'Héraclite, sur Linehan et Kavanagh (2006) qui ont tiré de Chia (1995) une distinction entre l'ontologie de l'« Étant » et du « Devenant » du projet, Gauthier et Ika (2012 : 12) soutiennent que les deux traditions opposées héritées de l'ère prémoderne divisent la pensée occidentale en deux conceptions. D'un côté, la conception prémoderne de Parménide (539-492 avant J-C) ou l'ontologie de « l'Étant » a fortement influencé la pensée moderne ainsi que la conception moderne du projet. Cette conception véhicule une vision synchronique (statique) et distale (préconçue et connue) du monde en mettant l'accent sur une réalité permanente (universalité) et immuable (statique), sur une quête du parfait et des résultats, etc. Dans cette conception prémoderne de Parménide ou dans cette ontologie de l'« Étant », le projet et la gestion du projet ont été considérés par la plupart des praticiens et auteurs du domaine comme un phénomène transhistorique qui a toujours existé avec une caractéristique universelle (Gauthier et Ika, 2012 : 13). De l'autre côté, la conception

prémoderne d'Héraclite (536-470 av. J.-C.) ou l'ontologie du « Devenant » véhicule une vision diachronique (succession et consécution) et proximale (continue et inachevée) du monde en mettant l'accent sur les processus continus (nous ne pouvons pas nous baigner deux fois dans la même eau d'une rivière) et sur le changement omniprésent (Gauthier et Ika, 2012 : 16). Dans cette conception du Devenant, le projet et son management constituent une constellation de processus continus, fluctuants, changeants, éphémères et interactifs (Ika & Bredillet, 2016 : 97).

Par ailleurs, Gauthier & Ika (2012 : 13) soutiennent que les deux traditions ontologiques (réalisme et nominalisme) qu'avait distinguées l'analyse organisationnelle de Burrell et Morgan (1979) sont les deux hypothèses ontologiques qui sous-tendent la conception moderne du projet et la gestion classique du projet. Le réalisme reste le plus dominant parmi les deux. Selon Gauthier et Ika (2012 : 13), la littérature de gestion de projet est dominée par le postulat du réalisme. Un réalisme que Burrell et Morgan (1979) ont résumé à la conception selon laquelle le monde social est extérieur à la cognition individuelle et est composé de structures dures, tangibles et relativement immuables. Cette littérature de la conception réaliste du projet prétend que le projet dans le monde des organisations est par essence une réalité objective, indépendante de l'observateur (du praticien ou du chercheur en gestion de projet). Cette littérature prétend aussi que la direction d'un projet a pour mandat de fournir une option prédéterminée pour le projet en termes de mobilisation de « meilleur moyen » pour réaliser un objectif unique, tangible, clair et quantitativement mesurable. A cet effet, le chef de projet et les membres de son équipe sont considérés comme des experts dans leurs domaines respectifs et sont liés les uns autres par des relations logiques claires entre les activités ou les phases du projet. Quand il s'agit d'une activité de recherche inscrite dans cette conception réaliste du projet, les chercheurs investiguent le projet comme un outil, un instrument ou un moyen qui sert l'organisation à atteindre ses objectifs. A cet effet, ils envisagent l'amélioration de la performance du projet à travers la recherche d'outil à portée universelle pouvant aider tout technicien à atteindre les objectifs du projet (Gauthier et Ika, 2012 : 13). En se référant également à Burrell et Morgan (1979) qui ont fait remarquer que le nominalisme partage avec le réalisme que le monde social est extérieur à la cognition individuelle, Gauthier et Ika (2012 : 13) ont soutenu qu'il serait difficile de rejeter la croyance du réalisme dans le

domaine des projets. Dans une posture du réalisme, des projets tels que la construction d'un pont ou la construction d'un gratte-ciel sont considérés comme des réalités tangibles externes à la cognition individuelle. Cependant, en analysant ces projets comme des émanations de contrats entre différents acteurs ou parties prenantes, on peut percevoir qu'ils sont des conventions relatives à des réalités objectives, des conventions basées sur des mots, des significations et de langages particuliers (Gauthier et Ika, 2012 : 14). Cette conception du projet comme des conventions relatives à une réalité objective se fonde ainsi sur l'ontologie nominalisme.

Gauthier et Ika (2012 : 14) se sont appuyés également sur Packendorff (1995) et Hodgson et Cicmil (2006) pour répondre au questionnement qui suit. « Existe-t-il vraiment un phénomène empirique unique, cohérent et sans ambiguïté qui puisse être qualifié de projet ? Ils donnent une réponse négative à ce questionnement en s'inscrivant dans la conception postmoderne du projet et son management et en mettant l'accent sur l'ontologie virtualiste. En effet, dans la conception moderne de l'organisation, le « projet » est considéré comme un « moyen » pour atteindre les objectifs de l'organisation. Une conception un statut qui a fait l'objet de critiques et de propositions alternatives par Packendorff (1995). Ce dernier, après une analyse critique des publications de recherche sur les projets et la gestion de projet moderne, il est parvenu à la principale conclusion qu'il fallait trouver une alternative à la métaphore du projet comme un moyen d'atteindre des objectifs organisationnels de la haute direction. À cet effet, Packendorff (1995) a suggéré la métaphore du projet comme une « organisation temporaire » constituée d'un ensemble d'individus mettant temporairement en scène une cause commune et plus soucieux des aspects souples des Projets (Packendorff, 1995 : 326; Gauthier et Ika, 2012 : 14; Jacobsson et al., 2016 : 761). Packendorff (1995) a été l'un des précurseurs du mouvement scandinave. Il a eu le mérite de lancer les mouvements de critiques de la conception du projet moderne (Jacobsson et al., 2016 : 756). Cependant, sa proposition alternative ne repose pas nécessairement sur des hypothèses ontologiques des mouvements de critique en management de projet (Gauthier, s. d. : 38). Avec les nouveaux aperçus sur la réalité des projets qui sont fondés sur des perspectives critiques et des perspectives des théories sociales et organisationnelles, « les projets ne sont ni des moyens génériques, ni des moyens contextuels pour atteindre des objectifs organisationnels de la haute direction

niveau » (Ika et Hodgson, 2010 dans Gauthier et Ika, 2012 : 15). En s'appuyant sur l'hypothèse du postmodernisme de Foucault (1972) qui soutenait que « nous créons d'abord l'objet de la connaissance. Ensuite nous le traitons comme un aspect externe et objectif de la réalité », Hodgson et Cicmil (2006) du mouvement "Making Projects Critical" soutiennent à leur tour ce qui suit. Lorsqu'une chose est étiquetée comme un « projet », elle est nécessairement une construction sociale. Par conséquent, la principale question ontologique n'est plus « qu'est-ce qu'un projet? » comme dans la conception moderne, mais plutôt « que faisons-nous quand nous appelons quelque chose un projet? » (Hodgson et Cicmil, 2006 dans Gauthier et Ika, 2012 : 15). L'idée du « projet » comme une construction sociale fondée sur l'hypothèse de l'œuvre postmoderne de Foucault (1972) suppose que la réalité est interne à la cognition individuelle. Dans cette même conception du projet, Blomquist et Lundin (2010) soutiennent qu'un projet peut être non seulement réel, mais aussi virtuel et par conséquent, il existe une ontologie « virtualiste » du projet. De ces considérations et dans les pas de certains sociologues comme Charles (2009) et Lipovetsky et Charles (2005) qui ont recommandé de faire la distinction entre la conception postmoderne et hypermoderne, Gauthier et Ika (2012 : 15) ont soutenu aussi que les praticiens et les chercheurs qui s'inscrivent dans la conception postmoderne du projet mettront dans leur analyse ontologique l'accent sur le caractère virtuel du projet et son management. Et ceux qui s'inscrivent dans la conception hypermoderne mettront l'accent sur l'ontologie du « Devenant ». Ainsi, contrairement à Pellegrinelli (2011) à la suite de Linehan et Kavanagh (2006), Gauthier et Ika (2012) ont suggéré plutôt d'inscrire nos recherches de conception hypermoderne dans une ontologie du « Devenant ». Cette difficulté est aussi liée au fait que parmi les chercheurs se réclamant de "Making Projects Critical", certains s'inscrivent dans la perspective postmoderne du projet, d'autres dans la perspective hypermoderne du projet (Gauthier & Ika, 2012 : 15).

À la suite de Linehan & Kavanagh (2006), Gauthier et Ika (2012 : 15) ont soutenu également que la croyance dominante selon laquelle le projet est une entité concrète et composée de structure « hard » et tangible (l'ontologie de l'« Étant ») n'est qu'une vue partielle sur le projet. Il existe une autre vue partielle dans laquelle un projet est un résultat émergeant des pratiques ambiguës et des politiques disparates (ontologie du « Devenant »). C'est pour cette raison que Linehan et Kavanagh (2006) ont suggéré de s'éloigner de la

métaphore du projet en tant qu'une « organisation temporaire » au profit des métaphores de projet comme une « pratique ». Gauthier et Ika (2012) ont ajouté que cette nouvelle métaphore du projet comme une « pratique » est d'une inspiration hypermoderne (et non postmoderne) car, l'ontologie du « Devenant » met l'emphasis sur le changement, le mouvement et la redéfinition constante des choses qui constituent le principe fondamental caractéristique de la conception hypermoderne de la société (Gauthier et Ika, 2012 : 15).

De cet essai de juxtaposition ou d'établissement de liens entre les différentes hypothèses ontologiques (Étant et Devenant, réalisme et nominalisme, virtualiste) du projet et les différentes conceptions historiques du projet (prémoderne, moderne, postmoderne, hyper-moderne), Gauthier et Ika (2012) ont proposé un cadre de présentation des différentes perspectives de recherche dans le champ du management de projet selon les périodes historiques du monde social (voir figure 15).

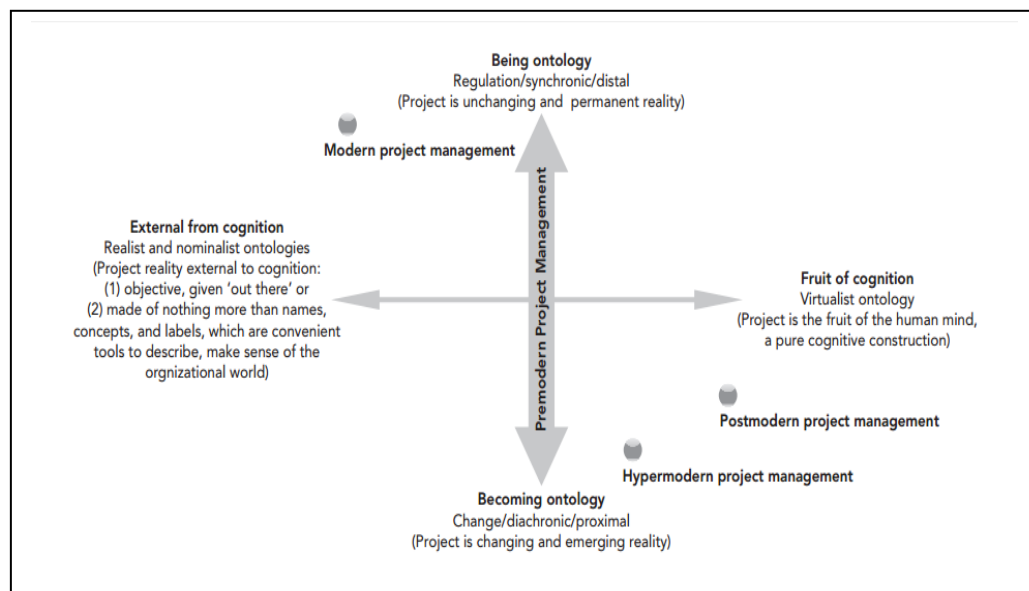


Figure 15 : Cadre de présentation des perspectives de recherche en management de projet selon les théories de modernité

Source : Gauthier & Ika, 2012, p.16

Rappelons que le premier point de vue des praticiens de projet de DI recueilli à

l'étape exploratoire se résume à la perception selon laquelle la bonne performance des projets de DI pourrait être expliquée par l'utilisation des « bonnes pratiques » de gestion de projet par le chef de projet et son équipe pour la maîtrise des processus de réalisation des activités du projet. Cette perception pourrait être située dans la conception moderne du projet (perspective classique). La conception moderne de gestion de projet met l'accent sur la définition d'objectifs et de résultats à atteindre aux moyens des outils de gestion, sur les processus de planification et de contrôle (Gauthier et Ika, 2012 : 12). Par contre, le second point de vue de praticiens qui ont suggéré d'aller au-delà de l'application des techniques et des outils classiques de gestion de projet pour mettre l'accent sur la capacité des équipes des projets et le développement de nouvelles connaissances dans l'action pourrait être situé dans la conception hypermoderne du projet. Dans cette conception, l'accent est mis sur le projet comme un réseau d'acteurs dans un contexte social, sur le management de projet comme une pratique réflexive dans un réseau d'acteurs (équipe de projet) qui examinent et reformulent constamment leurs propres pratiques dans les situations problématiques (Gauthier et Ika, 2012 : 12). Une telle approche s'appuie sur un modèle réflexif du management de projet qui favorise l'émergence continue de nouvelles façons de faire ou de nouvelles capacités d'agir (Verganti, 1999 dans Aubry et Lièvre, 2010 : 33).

En somme, la description de Gauthier et Ika (2012) de l'évolution des perspectives de recherche en management de projet fondée sur la théorie de modernité a permis de situer la problématique de l'amélioration de la performance des projets de DI que traite cette étude dans deux conceptions différentes (moderne et hypermoderne) du projet. Ainsi, la présente recherche s'inscrit à la fois dans deux perspectives de recherche en management de projet.

3.2.2 Cadre de présentation de l'évolution des perspectives de recherche en management de projet fondé sur les traditions ontologiques dualistes et le positionnement de la contribution de l'étude

Les analyses ontologiques et historiques (prémoderne, moderne, postmoderne et hypermoderne) du projet et son management réalisées par Gauthier et Ika (2012) et présentées dans les sous-sections précédentes illustrent bien que les différentes traditions ontologiques s'opposent par leur conception du monde. Il s'agit notamment, de l'ontologie de l'« Étant » de Parménide qui défend une conception synchronique (stable et immuable)

de la réalité du monde comme une structure immuable en opposition à l'ontologie du « Devenant » d'Héraclite qui défend une conception diachronique (émergente et changeante) de la réalité du monde comme des processus. Il s'agit aussi de l'ontologie du réalisme et de l'ontologie du nominalisme qui partagent une conception de la réalité objective, extérieure à la cognition individuelle (à l'observateur) en opposition à l'ontologie virtualiste qui défend une conception selon laquelle la réalité du monde est une construction de l'esprit humain.

Selon Gauthier et Ika (2012), le projet est aussi caractérisé par d'autres formes de dualismes telles que la notion de réglementation, de normes et de conventions dans le projet qui sont contraires à la conception de reproduction dans le projet. La conception de reproduction fait référence à la réalisation du projet comme une construction résultant des interactions avec le projet et les intervenants. Il y a aussi la conception de conflits dans les projets liés aux contestations par certains acteurs du projet du statu quo sur les conventions relatives au projet. Cette conception de conflit est en opposition à la notion de négociation de sens dans un projet qui fait référence aux interactions entre les acteurs du projet pour des compréhensions et des constructions continues de leur projet (Gauthier et Ika, 2012 : 17).

Ces différents dualismes ontologiques amènent logiquement à des questionnements : le projet est-il une réalité en dehors de la cognition individuelle ou une création (une construction) de l'esprit humain ? Le projet est-il une réalité stable ou une réalité changeante? (Gauthier et Ika, 2012 : 17). Gauthier et Ika (2012 : 17) soutiennent qu'il est possible de traverser à la fois toutes ces conceptions sur un projet. Ce qui suggère que le projet est à la fois un objet et un sujet, constitué à la fois de structures et de processus. En d'autres termes, entre ces conceptions du projet comme une réalité objective (réalisme : projet comme un objet), comme une convention (nominalisme : projet comme une convention relative à un objet) ou comme une réalité virtuelle (ontologie virtualiste : projet comme un sujet), il peut y avoir des dualités. Pour ce faire, ces auteurs ont suggéré à ce qu'on dépasse le « dualisme » dans l'analyse ontologique du projet pour plutôt considérer la « dualité » entre ces conceptions du projet. A cet effet, ils ont établi une correspondance entre les conceptions ontologiques dualistes (Étant et Devenant, réalisme et nominalisme, matérialisme et virtualiste) et les autres considérations dualistes (réglementation et

convention institutionnalisée, conflit et négociation de sens, etc.). Cet exercice a permis à Gauthier et Ika (2012) d’appréhender le projet et son management comme un diamant à six facettes (ou six métaphores) qui constituent un ensemble de six hypothèses fondamentales sur la nature du projet (voir tableau 4).

Tableau 4 : Évolution des perspectives de recherche en management de projet inscrite dans une tradition ontologique dualiste

	Réalité est externe à la cognition individuelle Projet = Objet		Réalité est interne à la cognition individuelle Projet = Sujet
	Ontologie du réalisme	Ontologie du nominalisme	Ontologie virtualiste
Ontologie de "Étant" (synchronique / distal/régulation / reproduction)	La réalité du projet comme structure concrète et universelle : <i>Projet = structures existantes</i>	La réalité du projet comme une convention apparemment stable et universelle qui est le fruit de la régulation et de l'institutionnalisation par de puissantes parties prenantes : <i>Projet = conventions sur les structures</i>	La réalité du projet comme une construction apparemment stable et universelle de l'esprit humain, fruit de la reproduction et de l'institutionnalisation : <i>Projet = structures inventées</i>
Ontologie du "Devenant" (diachronique / proximale / changement / conflit)	La réalité du projet comme des processus concrets, évolutifs, émergents, c'est-à-dire comme un fleuve Héraclite : <i>Projet = processus classiques de gestion de projet</i>	La réalité du projet comme une convention changeante, en raison du conflit entre acteurs puissants : <i>Projet = conventions sur les processus de gestion de projet</i>	La réalité du projet comme une construction de l'esprit humain toujours changeante grâce à une négociation constante avec soi-même et les autres : <i>Projet = inventé des processus de management de projet</i>

Source : Adapté de Gauthier et Ika, 2012, p.18

Ce cadre de Gauthier et Ika (2012) sur l’évolution des perspectives de recherche en management de projet selon les traditions ontologiques dualistes (tableau 4) présente une typologie de six différents points de vue que les chercheurs peuvent avoir sur le concept projet et son management.

Le premier point de vue des praticiens de projet recueilli à l’étape exploratoire de cette étude, rappelé précédemment, pourrait être situé dans la facette du projet caractérisée par l’ontologie « du réalisme et du Devenant » (voir tableau 4). Dans cette ontologie, le projet est considéré comme des processus concrets en dehors la cognition humaine, des

processus évolutifs pour le changement au même titre que la métaphore de fleuve d'Héraclite (Gauthier et Ika, 2012 : 18). Par contre, le second point de vue pourrait être situé dans l'ontologie « virtualiste et du Devenant » (voir tableau 4). Dans cette ontologie, le projet est considéré comme le fruit de l'esprit humain. En d'autres termes, il est considéré comme une construction, une création des membres de l'équipe de projet avec la contribution des autres parties prenantes. Un point de vue qui met l'accent sur des processus du projet, sur la négociation de compréhension des processus avec soi-même et les autres acteurs, sur l'émergence et la transformation de ces processus de façon permanente ou continue (Gauthier et Ika, 2012 : 18). Ce point de vue correspond à la conception hypermoderne du projet. Dans cette conception, le chef de projet et les membres de son équipe sont considérés comme des praticiens ou des agents réflexifs (Gauthier et Ika, 2012 : 12). Ce point de vue s'inscrit dans l'une des directives de recherche en management de projet suggérées par le mouvement de "Making Projects Critical". Il s'agit de la directive de recherche qui recommande de considérer le projet comme un construit social pour explorer comment des praticiens de projets ont réellement déployé leurs pratiques de management face à la complexité et aux incertitudes auxquelles ils ont été confrontés au cours de la réalisation de leur projet (Jacobsson et al., 2016; Winter, Smith, Morris, et Cicmil, 2006; Sage et al., 2010).

En somme, la matrice de Gauthier et Ika (2012) de présentation des perspectives de recherche en management de projet comme un diamant à six facettes a permis de situer la problématique de l'amélioration de la performance des projets de DI que traite cette étude dans deux perspectives de recherche (voir tableau 4).

CONCLUSION

Le cadre de présentation du champ du management de projet de Gauthier et Ika (2012) peut-être résumé en trois perspectives de recherche et en six facettes ontologiques. Il y a trois qui traitent des résultats (ontologie de l'Étant) et les trois autres qui mettent l'accent sur les processus émergents du projet (ontologie du Devenant). Il peut arriver qu'un chercheur privilégie l'étude des résultats du projet en s'inscrivant ainsi dans l'ontologie de l'« Étant »; d'autres peuvent privilégier l'étude des processus du projet en s'inscrivant dans une ontologie du « Devenant » (Gauthier et Ika, 2012 :18 -19). Lorsqu'un chercheur ou un praticien en gestion de projet choisit de mettre en évidence une facette spécifique parmi les six facettes (conceptions) du cadre des perspectives de recherche en management de projet (voir tableau 4), il laisse ainsi les cinq autres facettes dans l'obscurité au cours sa recherche ou de son analyse. Chaque facette représente une métaphore de la réalité du projet et les six facettes représentent le projet (Gauthier et Ika, 2012 : 19). Ils ont soutenu ainsi une vision intégrée des différentes conceptions (hard ou soft) du projet. Leur cadre sur l'évolution des perspectives de recherche en management de projet selon les traditions ontologiques dualistes offre à cette étude une perspective pragmatique dans laquelle le praticien de projet est considéré comme une partie intégrante de la réalité du projet. De ce point de vue, la réalité à étudier est considérée comme un terrain d'action à la fois objectif (concret) et subjectif (perceptuel) sur lequel l'homme peut agir selon sa conception (son mode de pensée) en tant que partie prenante active (Prévost et Roy, 2015 : 24).

CHAPITRE 4

DÉVELOPPEMENT DE NOUVELLES CAPACITÉS DE PROJET DANS L'ACTION PAR L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL EN COMPLÉMENT À L'APPROCHE CLASSIQUE DE GESTION DE PROJET

INTRODUCTION

Depuis les années 1950, pour faire face à la complexité croissante et aux incertitudes qui caractérisaient l'environnement dans lequel elles opèrent, les organisations ont eu souvent recours à la gestion en mode projet comme un mode de gestion pouvant leur permettre de mobiliser des ressources et des compétences nécessaires en vue de réaliser des changements stratégiques, de créer un avantage concurrentiel ou d'autres sources de valeur (Turner, Anbari, et Bredillet, 2013 : 4). L'intérêt du mode de gestion par projet pour les organisations est justifié d'un côté comme un moyen approprié pour contrôler les efforts dans un environnement turbulent. De l'autre côté, il est considéré comme un moyen approprié pour stimuler un environnement d'apprentissage (à travers l'équipe de projet) en vue d'améliorer la créativité et de créer des produits innovants (Hodgson et Cicmil, 2008 : 2). Ce qui fait apparaître déjà deux types d'attentes complémentaires au niveau des organisations qui adoptent le mode de gestion par projet.

Paradoxalement, le paradigme dominant qui sous-tend le mode de gestion par projet est fortement tributaire d'une vue fonctionnaliste et instrumentale. Un fonctionnalisme dans lequel la gestion du projet est définie comme l'application de connaissances, d'outils et de techniques mobilisés pour réaliser les activités du projet et livrer les extrants prévus dans les coûts, les délais et les prescriptions techniques prévus (Hodgson et Cicmil, 2008 : 5; Gauthier et Ika, 2012 : 14). Par conséquent, l'accent est mis plus sur la satisfaction de la première attente des organisations à disposer d'un moyen de contrôle des ressources destinées à atteindre les objectifs de l'organisation. Ce qui justifie le développement des méthodes et des outils d'optimisation qui sont vulgarisés à travers de corpus des connaissances des associations professionnelles et des programmes de certification (Turner et al., 2013). Cette perspective de recherche a pour fondement ou racine intellectuelle les

sciences exactes (ingénierie et mathématiques appliquées) et s'intéresse principalement au développement des outils, des techniques de planification et autres méthodes de gestion de projet (Söderlund, 2004 : 185). Les premiers travaux en gestion de projet qui se sont inscrits dans cette perspective partageaient l'hypothèse selon laquelle la gestion de projet est largement générique. Les outils et les techniques d'optimisation, les listes des facteurs clés de succès des projets établis par la recherche sont supposés être applicables à toutes natures de projets dans tous les secteurs d'activités (Ika, 2007).

La domination de ce paradigme de recherche axé sur le développement et l'application des outils et des méthodes d'optimisation implique logiquement une marginalisation de l'autre attente des organisations relative à la mise place à travers les équipes de projets d'un environnement d'apprentissage propice à l'innovation organisationnelle pour l'amélioration de la performance de l'organisation dans un environnement marqué par des mutations permanentes. Hodgson et Cicmil (2008 : 3) ont clairement souligné que l'utilisation du mode de gestion par projet axé sur une méthodologie de gestion à prétention universelle semble être l'une des raisons principales des échecs des projets. Söderlund (2004 : 186 - 185) a suggéré l'élargissement du paradigme dominant de recherche en management du projet vers d'autres perspectives de management fondées sur les sciences sociales telles que la sociologie, la théorie de l'organisation et la psychologie. Il pense que de telles perspectives pourraient assumer l'incertitude et composer avec le non-déterminisme contrairement à la perspective classique fondée sur l'ingénierie et les sciences mathématiques appliquées. La littérature développée au cours de cette dernière décennie a montré la nécessité d'un changement de paradigme ou d'un élargissement des fondements théoriques du management de projet en vue de développer de nouvelles approches et pratiques de management de projet (Hodgson et Cicmil, 2008 : 5 ; Cicmil et Hodgson, 2006 : 113).

Ainsi, le présent chapitre vise à élaborer un cadre conceptuel exploratoire inscrit dans une dualité entre deux perspectives de recherche en management de projet pouvant aider à répondre à la question de recherche. En d'autres termes, le cadre conceptuel intégré à proposer va servir comme une paire de lunettes pour guider l'organisation de l'étude de terrain en vue de comprendre comment l'équipe de projet développe de capacités locales

dans l'action en vue d'améliorer la performance et le succès des projets de DI.

À cet effet, le chapitre est structuré en quatre points. Le point premier clarifie ce qu'on entend par le "développement de capacité", l'enjeu qu'il constitue pour le management des projets notamment des projets de DI. Le deuxième point présente la « pensée systémique hard », la « pensée systémique soft » et la pensée continue comme l'ancrage théorique du modèle conceptuel exploratoire à proposer. Le troisième point s'est appuyé sur une large littérature en management pour proposer un modèle conceptuel exploratoire. Le quatrième point présente les conditions préalables à la mise en œuvre d'un processus d'apprentissage organisationnel (concept central du modèle conceptuel) au sein d'une équipe de projet pour l'amélioration de la performance du projet.

4.1 Développement de « capacités de projet »

4.1.1 Concept de développement de « capacités de projet » : Un enjeu pour l'amélioration de la performance des projets de DI

Aujourd'hui, de nombreuses organisations (comme les agences et banques de développement international, les organisations publiques) fournissent la majorité de leurs produits ou services à partir des projets pour la satisfaction de divers clients (Turner et Keegan, 2000 dans Chronéer et Backlund, 2015 : 61). Dans le but d'améliorer la compréhension de la manière dont les entreprises mettent en œuvre leurs stratégies et apprennent à travers des projets pour faire face à la dynamique et de la complexité qui caractérisent leur environnement concurrentiel, certains auteurs suggèrent plus de recherches sur la gestion des programmes et des projets au sein des organisations en tant qu'une capacité dynamique. D'autres recommandent le niveau opérationnel pour mettre l'accent sur les recherches qui distinguent la gestion des projets et des programmes en tant que deux types de capacités (capacité dynamique et capacité du projet) récurrents entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel (Davies et Brady, 2016 : 319 - 320). Pour mieux comprendre ces suggestions, il importe premièrement de faire une distinction entre la gestion de projet, la gestion de programme et la gestion du portefeuille ; deuxièmement de faire la distinction entre la capacité dynamique et la capacité de projet.

La gestion du portefeuille de projets est un processus de gestion que l'organisation

met en place pour la mise en œuvre de façon descendante de ses stratégies à travers des projets. En ce qui concerne la gestion du projet, elle consiste à gérer un projet tout au long de son cycle de vie. Quant à la gestion de programme, elle consiste à gérer un ensemble de projets interdépendants partageant des objectifs et des ressources (Davies et Brady, 2016 : 320).

Les « capacités dynamiques » font référence à des processus de gestion et d'organisation identifiables et requis pour mettre en œuvre des stratégies de l'organisation (Davies et Brady, 2016 : 316). Elles sont associées à deux grandes traditions théoriques : l'approche basée sur les ressources (Resource Based View : RBV) et la théorie évolutionniste. Ces deux perspectives de recherche sur les capacités dynamiques des organisations partagent l'hypothèse selon laquelle les capacités sont des schémas d'action appris dans des routines régulières, prévisibles et répétitives. Une hypothèse qui rejette la résolution ad'hoc de problèmes venant des événements imprévisibles comme une capacité (Davies et Brady, 2016 : 316 - 317). Selon Davies et Brady (2016), la recherche sur les capacités dynamiques fondées sur la RBV a été marquée premièrement par les travaux de Teece et Pisano (1994) et de Teece, Pisano, et Shuen (1997). Pour ces derniers, les capacités dynamiques permettent à la haute direction de combiner, d'adapter, d'intégrer et de reconfigurer les ressources internes et externes à l'organisation de manière innovante. C'est une qui permet de faire face à l'évolution rapide de la technologie, du marché et de l'environnement règlementaire. Deuxièmement, la recherche sur les capacités dynamiques a été marquée par les travaux de Eisenhardt et Martin (2000) qui ont ajouté la dimension de contingence à ce concept en distinguant deux types de capacités dynamiques en fonction du degré d'incertitude sur le marché. Pour Eisenhardt et Martin (2000), les capacités dynamiques en termes de procédures opératoires standards peuvent être utilisées lorsqu'on est en présence de « marchés modérément dynamiques ». Par contre, les « marchés fortement dynamiques » nécessitent des capacités dynamiques qui s'appuient sur des principes et des règles structurelles favorables à la création de nouvelles connaissances spécifiques à la situation, à l'apprentissage expérientiel en temps réel et à l'improvisation (Davies et Brady, 2016 : 316 - 317). Parallèlement à cette perspective fondée uniquement sur les ressources (RBV), il y a celle qui intègre la théorie évolutionniste pour insister sur la façon dont l'évolution des capacités dynamiques à des capacités opérationnelles dépend de

l'apprentissage et de l'adaptation dans un environnement évolutif (Davies et Brady, 2016 : 317). En effet, Zollo et Winter (2002) ont suggéré, à travers un cadre de capacités organisationnelles à double niveau dit « double-routines », que les capacités dynamiques sont conçues comme des routines « d'ordre supérieur ». Celles-ci sont situées à un niveau stratégique dans l'entreprise sur lesquelles cette dernière s'appuie pour créer de l'innovation et de capacités opérationnelles d'ordre inférieur. Les capacités opérationnelles sont créées dans le but de coordonner et d'exécuter les activités productives de l'entreprise, d'avoir une stabilité (routine) dans la réalisation des tâches et non pour gérer les événements futurs incertains (Davies et Brady, 2016 : 317). Ainsi, la capacité d'une entreprise à exploiter et à explorer simultanément ces deux formes de capacités (dynamiques et opérationnelles) devient un enjeu d'amélioration de la performance de l'entreprise.

Quant à la « capacité de projet », en tant que concept, elle est relativement récente. C'est plutôt le terme de « compétence en gestion de projet » qui a été utilisé dans le contexte des modèles de maturité de projet par Hartman (1998) ainsi que le terme de « capacité des organisations à gérer plusieurs projets » utilisé par Laufer, Denker, et Shenhar (1996) et par Lindkvist, Soderlund, et Tell (1998). Ce n'est que dans les années 2000 que Davies et Brady (2000) ont introduit le concept de « capacités de projet » pour comprendre comment à la fin des années 1990, les entreprises basées sur des projets (entreprises qui fonctionnent sur la base des projets) ont stratégiquement déployé des offres novatrices de produits et de services à la satisfaction de leurs clients (Ahern et al., 2015 : 736; Davies et Brady, 2016 : 317). Par le concept de « capacité du projet », Davies et Brady (2000) font référence à la connaissance, à l'expérience et aux compétences managériales distinctives qui sont situées au sein d'une seule organisation et qui sont nécessaires pour coordonner et exécuter les activités du projet (Davies et Brady, 2016 : 314).

La présente recherche qui se préoccupe de la performance des projets de DI vise un but proche de celui de l'étude de Davies et Brady (2000). En effet, cette recherche vise à comprendre comment parmi les équipes des projets ayant un même objectif de développement et financés par un même partenaire dans plusieurs pays, certaines équipes de projets réussissent à mieux assurer le succès de leur projet que d'autres.

Davies et Brady (2000; 2016) ont fondé leur conception de la « capacité du projet » sur de nombreuses contributions de Morris et Hough (1987) et de Morris (1994) relatives à l'importance du rôle de l'humain, des connaissances et de l'expérience des acteurs dans le succès des projets. Ils se sont appuyés également sur Lundin et Söderholm (1995) pour retenir la définition de projet comme une organisation temporaire, un processus de gestion de tâches définies dans le but de créer un produit ou un service unique. Ils soutiennent également que les tâches exécutées par une organisation de projet peuvent être uniques ou répétitives bien que chaque projet soit unique. Pour Davies et Brady (2016), ce sont les tâches telles que la planification, la mise en place de l'organisation du projet, la formation des équipes, les appels d'offres, le contrôle des résultats qui peuvent être considérées comme des tâches répétitives. Car, les acteurs impliqués savent quoi faire, et pourquoi et par qui cela doit être fait. Par contre, lorsque les tâches sont uniques, personne n'a de connaissances immédiates sur la façon d'agir. Il fallait des actions flexibles et créatives pour explorer de nouvelles connaissances (Davies et Brady, 2016 : 318).

La contribution particulière de Davies et Brady (2016) se résume au fait qu'ils se sont appuyés sur les recherches relatives aux capacités dynamiques et à l'ambidextrie organisationnelle pour suggérer premièrement que les routines individuelles sont les éléments constitutifs des capacités du projet qui peuvent être considérées comme un sous-ensemble des capacités opérationnelles au même niveau que les capacités fonctionnelles d'un département (voir figure 16) (Davies et Brady, 2016 : 318). Deuxièmement, ils ont fait une distinction entre deux types de projets, à savoir les « projets de routine » pour lesquels les acteurs impliqués savent quoi faire et exploitent la connaissance existante; et des « projets innovants » pour lesquels les acteurs impliqués n'ont pas de connaissances immédiates sur la façon d'agir. Il fallait dans ce cas qu'ils expérimentent de nouvelles idées, de nouveaux schémas d'action ou de nouvelles approches de gestion (voir figures 17 et 17) (Davies et Brady, 2016 : 319).

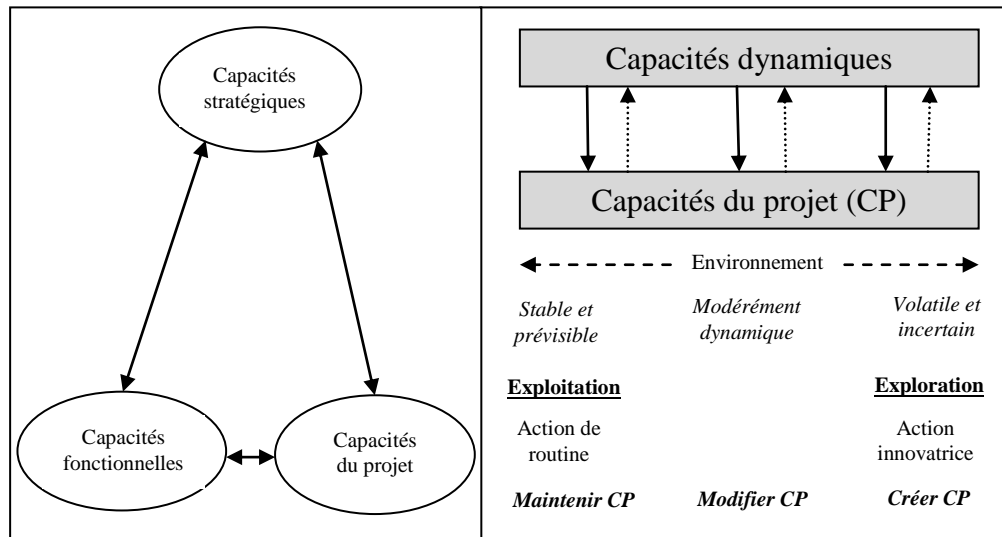


Figure 17 : Capacité de projet dans l'organisation

Figure 17 : Capacité de projet dans un environnement stable et dynamique

Source : Adapté de Davies & Brady, 2000, p. 939

Source : Adapté de Davies & Brady, 2016, p. 320

Davies et Brady (2016 : 315) n'ont pas manqué de souligner que les capacités organisationnelles sont des connaissances et des compétences spécifiques développées par l'apprentissage organisationnel. Dans les travaux de Lindkvist (2008), de Söderlund (2008), de Crawford (2006), de Söderlund et Tell (2009), les thèmes de recherche sur le « développement de capacités des projets » et l'« apprentissage dans les projets » sont inextricablement liés et ont co-évolué (Ahern et al., 2015 : 737). Cela témoigne depuis la dernière décennie de l'intéressement de certains auteurs à appréhender les liens possibles entre le « développement de capacités des projets » et l'« apprentissage dans les projets ». Comment les processus de participation, d'apprentissage intra-projet et inter-projets sont obtenus et soutenus dans les organisations pour une amélioration de la performance des projets reste un questionnement peu abordé jusqu'à présent (Chronéer et Backlund, 2015).

Chronéer et Backlund (2015) se sont appuyés sur Kotnour (2000), Julian (2008) pour souligner que dans les organisations basées sur des projets, l'apprentissage par projet peut être situé à deux niveaux. Il s'agit premièrement, de l'apprentissage intra-projet qui se produit au sein d'un projet tout au long de son cycle de vie. Deuxièmement, il s'agit de

l'apprentissage inter-projets qui consiste à la coordination et au partage d'informations, de leçons apprises entre les projets du portefeuille d'une organisation au cours de leurs différentes phases de réalisation. Le but est de l'amélioration de leur performance. Cet apprentissage consiste également à un retour d'expérience des projets clôturés dans le but de les capitaliser pour les futurs projets de l'organisation. Chronéer et Backlund (2015) ont fait également remarquer que certaines organisations basées sur des projets exécutent les projets de leur portefeuille en programmes constitués de projets et de sous-projets. Cela, sans pour autant se préoccuper de l'apprentissage intra-projet et inter-projets, car elles gèrent ces projets indépendamment les uns des autres. Par contre, d'autres organisations basées sur des projets s'inscrivent dans une approche plus holistique et systématique de gestion de projets en mettant l'accent à la fois sur l'apprentissage intra-projet et inter-projets (Chronéer et Backlund, 2015 : 63). Dans une telle approche, l'accent est mis sur le « soutien à la gestion » par l'apprentissage qui se traduit par la mise en place de structure dédiée à ce rôle (comme un bureau de projets) pour veiller à la prise en compte des facteurs contextuels et culturels. Lesquels pourraient favoriser cet apprentissage. L'accent est mis également sur « des ressources et des systèmes de soutien » pouvant favoriser l'interaction et la communication au sein et entre les projets (réunions, systèmes d'information). Cette conception de l'apprentissage par projet dans les organisations basées sur des projets est illustrée par la figure 18.

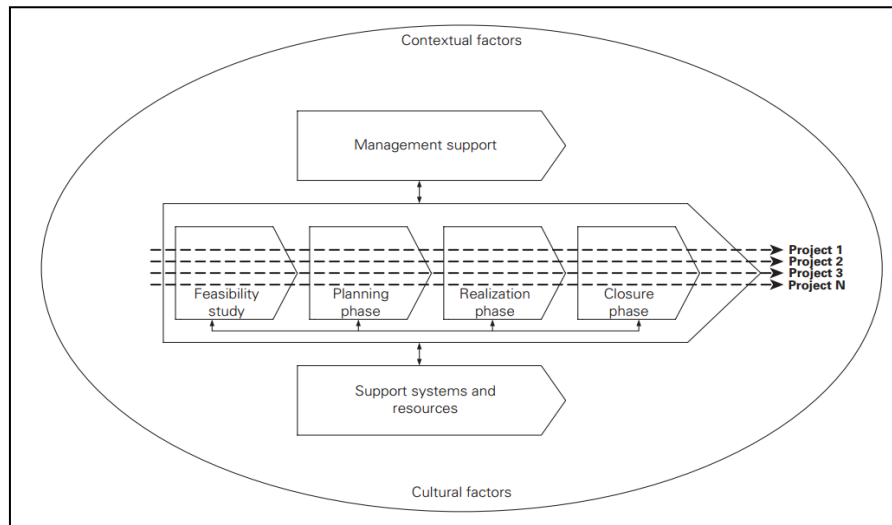


Figure 18 : Une illustration de l'apprentissage intr-projet et inter-projets dans une organisation basée sur projets

Source : Chronéer & Backlund, 2015, p. 65

Dans la théorie des organisations basée sur la connaissance, l'apprentissage organisationnel est supposé être au fondement des capacités d'une organisation; et en management de projet, l'apprentissage à partir des projets est considéré comme un moyen de conserver et d'améliorer la compétitivité des organisations (Chronéer et Backlund, 2015 : 62). Bien que la capacité d'une organisation à apprendre commence par l'apprentissage individuel, ce dernier ne suffit pas à produire seul la capacité organisationnelle. Ce qui convient, c'est plutôt l'apprentissage en équipe (équipe de projet, bureau de projets) au sens de Senge (1990) qui définit l'apprentissage comme un processus d'alignement et de développement de la capacité de l'équipe à atteindre les résultats souhaités (Chronéer et Backlund, 2015 : 63). Senge (1990) a contribué à populariser la conception de l'organisation apprenante et de l'apprentissage organisationnel d'Argyris et Schon (1978) qui définissent l'« apprentissage organisationnel » comme un processus de développement de la capacité d'une équipe, d'une organisation apprenante à atteindre des résultats attendus (Chronéer et Backlund, 2015 : 63).

La réalisation du projet en tant qu'un ensemble de processus temporaires visant des résultats uniques semble être en conflit avec l'approche processus dans les organisations permanentes dont l'objectif est l'amélioration continue (Chronéer et Backlund, 2015 : 64).

Mais, les organisations basées sur des projets, considérées comme des « organisations apprenantes » visent souvent des processus d'apprentissage commun aux niveaux individuel, collectif (équipe) et organisationnel pour le développement de capacité de réalisation des projets à tous ces niveaux (Ahern, Byrne, et Leavy, 2015 : 732). Dans de telles organisations, il apparaît évident que les processus de gestion des projets sont des processus continus d'apprentissage et de développement de capacité à plusieurs niveaux jusqu'à la clôture des projets comme illustrés à la figure 18 (Chronér et Backlund, 2015 : 64). Le management de projets comme un processus continu d'apprentissage et de développement de capacité est ainsi non seulement possible, mais très recommandé dans des situations dynamiques et d'incertitude de connaissances qui caractérisent la réalisation des projets afin de relever le défi de la performance des projets (Chronér et Backlund, 2015; Ahern et al., 2015).

En somme, l'analyse de la plupart des auteurs cités précédemment qui s'intéressent à la capacité de réalisation des projets reste souvent au niveau de l'organisation où l'accent est plus mis sur la capacité des organisations à exécuter leurs projets et l'apprentissage inter-projets. Mais, en s'appuyant sur le terme de « capacité du projet », l'analyse de capacité pourrait mettre plus l'accent sur le rôle de l'humain (équipe de projet) dans le développement cette dite capacité. Ce travail de recherche s'est intéressé plutôt à l'apprentissage intra-projet et la capacité du projet en tant qu'une organisation temporaire.

Les concepts de "développement de capacité" et d'apprentissage organisationnel sont abordés dans une abondante littérature spécifique à différents domaines d'activités. Pour cette raison, il serait plus pertinent de préciser ici de quelle manière ces concepts sont abordés en contexte de l'aide publique au développement (APD) et des projets de DI auxquels s'intéresse ce travail de recherche.

La définition de la problématique de l'efficacité de l'APD est souvent axée sur l'efficacité des canaux de l'acheminement de l'aide, de la coordination des nombreux donateurs de l'aide et de l'appropriation de l'aide par les pays bénéficiaires (Jacquemot, 2007 : 161). En ce qui concerne particulièrement la problématique de l'efficacité de l'appropriation de l'aide, elle est abordée en termes de compétences et de « capacités » des

pays bénéficiaires à mettre en œuvre les programmes et les projets financés par l'aide (dons et prêts). Tout ceci en termes de mesures d'accompagnement prises par les donateurs pour favoriser l'appropriation de l'aide par les pays bénéficiaires (Jacquemot, 2007 : 164). La conception de la communauté internationale de ces mesures d'accompagnement pour disposer dans les pays bénéficiaires de cette « capacité » de mise en œuvre de l'aide a évolué de l'« assistance technique » au « renforcement de capacité », puis au « développement de capacité » (McEvoy et al., 2016). Comme l'ont résumé McEvoy et al. (2016 : 530 - 531), durant les années 1960, la conception dominante est que les pays bénéficiaires ne disposent pas de compétences et de capacités nécessaires pour mettre en œuvre les programmes et les projets financés par l'aide. Par conséquent, les mesures d'accompagnement de mise en place de l'aide se résumaient uniquement au concept d'« assistance technique » dont l'appellation a évolué une décennie plus tard avec un autre concept, la « coopération technique ». Par la suite, survient dans les années 1980 et 1990 le concept de « renforcement des capacités » pour marquer une évolution de la conception de la communauté internationale des mesures d'accompagnement destinées à favoriser l'appropriation de l'aide. Ainsi, les mesures d'accompagnement des donateurs s'inscrivaient dans une vision essentiellement instrumentaliste de la capacité où il faut combler les lacunes de l'expertise dans les pays bénéficiaires par des moyens (modules de formations professionnelles ponctuelles et diplômantes) de transfert de connaissances. Il s'agit d'un transfert des compétences techniques et scientifiques des donateurs vers les bénéficiaires de l'aide pour le renforcement des capacités locales (McEvoy et al., 2016 : 530). Mais, les connaissances individuelles acquises à partir d'un module de formation ou d'un cours d'apprentissage peuvent ne pas avoir d'impact attendu sur une organisation. Surtout lorsque les bénéficiaires de ces formations, de retour dans leur milieu de travail, ne rencontrent pas toujours un environnement favorable pour internaliser à l'organisation les connaissances individuelles acquises. De plus, les compétences techniques ne sont pas les seules qui ont besoin d'être renforcées et parfois elles ne sont même pas les plus critiques pour la réalisation efficace de l'action (McEvoy et al., 2016). Face à ces limites de cette conception de mesures d'accompagnement par des transferts de connaissances et de compétences techniques venant de l'extérieur pour l'appropriation de l'aide, certains donateurs et organismes de gestion de l'aide aux pays pauvres se sont rendus compte de la

nécessité du développement de capacité endogène (McEvoy et al., 2016). Plutôt que d'être transférées de l'extérieur, ils ont compris que les capacités qui se développent au sein des organisations à travers les interactions entre les acteurs clés sont susceptibles d'être plus significatives pour l'efficacité de l'aide. D'où l'émergence du concept du « développement de capacité » au sein de la communauté internationale en tant que processus endogène de développement de connaissances et de compétences locales à partir des capacités et des atouts existants (McEvoy et al., 2016 : 531). Cette conception du « développement de capacité » est définie par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) comme « le processus par lequel les personnes, les organisations et la société dans son ensemble libèrent, renforcent, créent, adaptent et maintiennent leur capacité au fil du temps » (OCDE, 2011 citée par McEvoy et al., 2016 : 530). Cette capacité est la « combinaison émergente de compétences individuelles, de capacités collectives, de biens et de relations qui permet à un système humain de créer de la valeur » (Baser et Morgan, 2008 cités par McEvoy et al., 2016 : 530). Le département du Développement International (DFID) du Gouvernement Britannique utilise ce concept de « développement de capacité » comme une approche de développement de capacité par l'apprentissage individuel et organisationnel qui construit le capital social et la confiance pour le développement de connaissances, de compétences et d'aptitudes. Il utilise ce concept par conviction qu'il permet aux organisations de fixer des objectifs, de résoudre des problèmes et de créer des procédures adaptatives pour obtenir des résultats à long terme (DFID, 2008 citée par McEvoy et al., 2016 : 531). Il s'agit ainsi, du développement de capacité par l'apprentissage organisationnel au sein des organisations et aussi au sein des équipes de projet en tant que « capacité du projet ».

4.1.2 Dimensions interdépendantes du développement de « capacités de projet »

Ahern et al. (2015 : 734) ont soutenu que dans les organisations basées sur projets, la réalisation des projets peut être utilement liée à un spectre de connaissances de projets. ce spectre va de la certitude à l'incertitude et non comme un simple spectre de systèmes de transformation des intrants en des extrants selon la conception traditionnelle de la gestion de projet. La figure 19 illustre leur conception des projets d'une organisation comme un spectre de connaissances de projets.

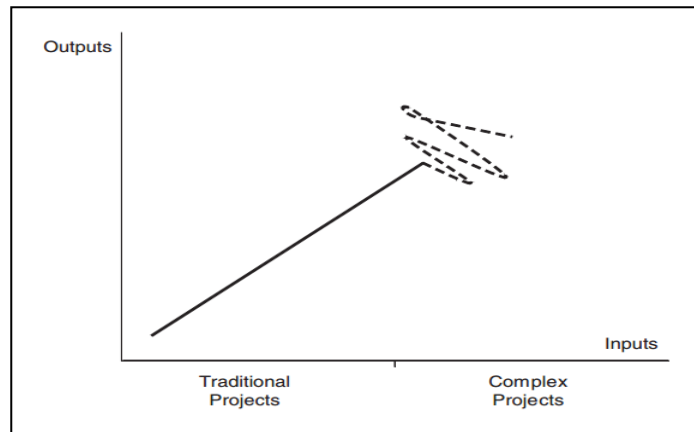


Figure 19 : Illustration d'un spectre de connaissances de projet

Source : Adapté de Ahern et al., 2015. 735

Rappelons que l'une des conceptions traditionnelles considère le projet comme un système global et ouvert constitué d'un ensemble d'intrants, de processus, d'extrants et d'un mécanisme de rétroaction (Anbari, 1985). Le projet se définit aussi comme un système complexe dont la complexité se caractérise en termes du nombre et de la diversité des éléments (acteurs projets, tâches, intrants, extrants, etc.) et d'interdépendance entre ces éléments constitutifs du projet en tant qu'un système (Baccarini, 1996).

À travers la figure 19, Ahern et al. (2015) ont montré qu'au-delà de cette conception traditionnelle de projets comme des systèmes de transformation des intrants en des extrants, les projets peuvent être appréhendés sur un spectre de connaissances de projets caractérisées par la certitude ou l'incertitude telles qu'illustre les deux extrémités du spectre de la figure 19.

L'extrémité inférieure du spectre est dans une zone linéaire de certitude de connaissances de projet. Dans cette zone linéaire, le développement de capacités de projet au cours de la réalisation des projets est juste sous-tendu par un apprentissage à boucle simple. Il s'agit d'un apprentissage basé sur un style de leadership de commandement et de contrôle des écarts de résultats par rapport au plan, sur la détection et la correction des erreurs (résolution linéaire de problèmes) guidées par le plan du projet pour "pousser" le projet vers le but fixé, un peu comme un gyroscope qui donne la direction (Ahern et al.,

2015 : 734 - 735, 748). Voilà ce à quoi correspond l'approche traditionnelle de gestion des projets. Les connaissances pour réaliser un projet sont supposées préexistantes et sont considérées comme des pré-données précisées dans le plan du projet. Ainsi dans la zone de certitude, les projets sont réalisés selon les normes de la gestion classique de projet, selon un apprentissage en boucle unique et en boucle double pour l'exploitation des connaissances préexistantes, des connaissances expérientielles ad'hoc (savoir-faire). Elles sont largement explicites pour être utilisées dans la résolution linéaire des écarts de résultats (Ahern et al., 2015 : 747; Ahern, Leavy, et Byrne, 2014 : 1427).

L'extrémité supérieure du spectre est dans une zone d'incertitude (non-linéaire) de connaissances de projet. Selon Ahern et al. (2015), cette zone correspond aux projets complexes qui sont caractérisés par l'incertitude des connaissances de projet. En effet, ce sont des projets dont les attentes sont connues, mais les moyens pour les réaliser sont peu spécifiés dans les plans de projets ou ne peuvent être spécifiés, car ils sont incertains. Par conséquent, les plans de projet ne sont pas entièrement finalisés au départ en tant que document qui explicite toutes les connaissances pour réaliser le projet. Pour Ahern et al. (2015), c'est ce manque de connaissances sur le cycle de vie des projets complexes qui justifie le développement continu de capacités de projet dans l'action pour "tirer" le projet vers le but fixé. Ces auteurs soutiennent que dans cette zone non-linéaire, c'est l'apprentissage organisationnel dynamique de résolution non linéaire de problèmes basé sur un style de leadership communautaire non hiérarchique qui permet l'exploration continue de nouvelles connaissances (capacités de projet) tout au long du cycle de vie de projets. Il s'agit de l'exploration de nouvelles connaissances qui ne peuvent être planifiées au départ (Ahern et al., 2015 : 733 et 737).

La contribution théorique de Ahern et al. (2015) a été d'identifier trois dimensions interdépendantes de développement de « capacités de projet » que sont le type de projet, la méthode de création de connaissances et l'approche d'apprentissage organisationnel. À travers ces trois dimensions, ils ont établi une passerelle entre la perspective classique de gestion de projet fondée sur une approche planificatrice normative et une perspective fondée sur une approche cognitive qui permet l'exploration de nouvelles capacités dans l'action pour la résolution des problèmes non linéaires ou complexes (voir tableau 5).

Tableau 5 : Dimensions du développement de capacités de projet

1	Type de capacité de projet - <i>Planification</i> - <i>Principal niveau d'incertitude</i> - <i>Métaphore</i>	Traditionnel - But et moyens bien définis - Phase de planification - Gyroscope (fournir la direction)	Complexe - But bien défini, moyens peu définis - Planification et exécution - Résoudre Puzzle
2	Mode d'exécution du projet Méthode de création de la connaissance	Détection des écarts de résultats par rapport au plan À partir de résolution linéaire des problèmes	Exploration dirigée par les attentes À partir de résolution non linéaire des problèmes
3	Approche d'apprentissage organisationnel et style de gestion	Évolution guidée (Plans) et "Pousser"	Moyens-Fin (Buts) et "Tirer"

Source : Adapté de Ahern, Byrne, et Leavy, 2015, p.735

Ahern et al. (2015) ont noté que l'exploitation de connaissances préexistantes de projet et le développement de « capacité de projet » complexe par l'exploration de nouvelles connaissances (voir extrémité inférieure et supérieure du spectre projet sur la figure 19) correspondent au processus d'utilisation et d'acquisition de connaissances par l'apprentissage au sens de March (1991). En effet, dans une approche cognitive, March (1991) a identifié comment la connaissance est acquise et utilisée par l'apprentissage de l'exploration et de l'exploitation (Ahern et al., 2015 : 737).

Ahern et al. (2015) ont noté que lorsque l'environnement des affaires change, les organisations développent une adaptation au changement en apprenant ou en explorant de nouvelles capacités. Ils ont soutenu que cet apprentissage organisationnel est basé sur l'ancienne dialectique grecque de résolution de problèmes qui se résume à une thèse, une antithèse et une synthèse pour surmonter la contradiction (Ahern et al., 2015 : 736). Ainsi, ils ont introduit le concept d'entropie des connaissances pour réinterpréter la dialectique de résolution linéaire de problèmes de Popper (1979) et l'adapter à la résolution des problèmes complexes non linéaires. En effet, sur la base de l'ancienne dialectique grecque de thèse-antithèse, Popper (1979) avait proposé une perspective d'évolution croissante de la « connaissance objective » par l'apprentissage de résolution de problèmes qui suit un cycle, à savoir la thèse, la variation (antithèse), la sélection de connaissances (synthèse) et la rétention (Ahern et al., 2015 : 740). Cette dialectique de résolution de problème linéaire de Popper (1979) en termes de thèse-antithèse et de synthèse est sous-tendue par une approche

visant à réconcilier des réflexions de deux différentes perspectives.

Ahern et al. (2015) ont utilisé ainsi l'ambidextrie au sens de March (1991) qui concilie l'exploitation de connaissances existantes par leur application et l'exploration de nouvelles connaissances par l'apprentissage organisationnel. De plus, en associant le concept d'entropie à la dialectique de création de connaissances de Popper (1979) par l'apprentissage organisationnel, ils conçoivent la réalité dans l'organisation comme un système dans lequel il faut ramener l'ordre lorsque le désordre règne. Une manière de surmonter la dichotomie entre deux perspectives de production de connaissances (Ahern et al., 2015 : 741). Dans cette vision, ils ont conceptualisé (voir figure 20) la résolution de problèmes complexes dans les projets comme un processus d'apprentissage et de découverte tout au long du cycle du projet en termes de différenciation (désordre) et d'intégration (ordonnancement).

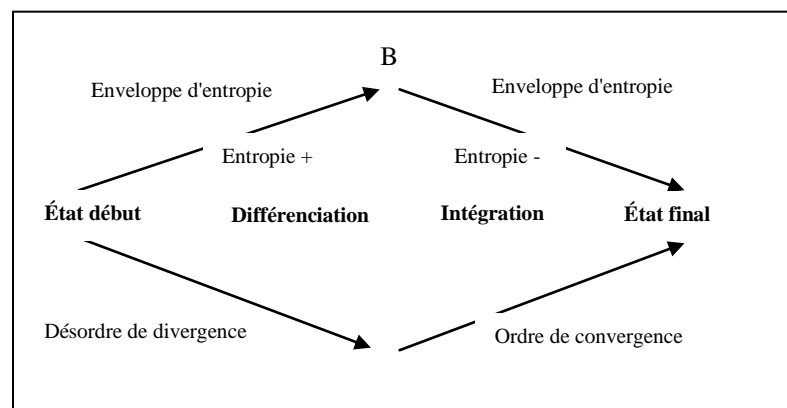


Figure 20 : Une structure logique de formation de connaissances

Source : Ahern, Byrne & Leavy, 2015, p. 741

Ainsi, l'exploitation vise l'utilisation des connaissances préexistantes pour la résolution linéaire de problèmes dans une organisation à faible entropie (où règnent peu de désordres). Par contre, l'exploration vise le développement de nouvelles connaissances par l'intégration pour la résolution non linéaire de problèmes complexes en ramenant de l'ordre dans une organisation caractérisée par une entropie élevée (où règnent plus de désordres) (Ahern et al., 2015 : 744).

La conception de Ahern et al. (2015) selon laquelle les projets d'une organisation peuvent être utilement associés à un spectre de connaissances ou de « capacités de projet » allant de la certitude à l'incertitude est valable au sein d'un projet. En ce sens que les connaissances en termes de capacités d'une équipe de projet à préparer et à réaliser les différentes activités d'un projet peuvent varier de la certitude à l'incertitude sur un spectre de capacités de projet. Ce qui suppose la possibilité et la nécessité du développement de « capacités de projet » par l'apprentissage intra-projet.

La question de cette recherche nous oriente également vers un tel modèle théorique de développement de « capacités de projet » par l'apprentissage intra-projet. Un modèle qui vise à établir une passerelle entre la perspective classique de gestion de projet dans laquelle s'inscrivent les approches planificatrices de gestion de projet et la perspective de management de projet fondée sur les sciences sociales. À cet effet, la contribution théorique de Ahern et al. (2015) nous offre deux repères conceptuels. Le premier repère concerne les trois dimensions interdépendantes qu'ils ont identifiées dans le processus du développement de « capacités de projet » par l'apprentissage organisationnel. Elles peuvent servir de dimensions communes aux deux perspectives du modèle conceptuel exploratoire pour cette étude. Le deuxième repère concerne l'ambidextrie comme une compétence qui vise à établir une passerelle entre deux modes d'action (exploitation et exploration de connaissances) et la dialectique comme une pratique qui vise à établir une passerelle entre deux perspectives de production de connaissances en management de projet (Ahern et al., 2015).

Toutefois, deux considérations de leur proposition conceptuelle contrastent avec la conception du projet et son management de perspective pragmatique défendue par cette recherche. Premièrement, Ahern et al. (2015) ont fondé leur proposition théorique sur une conception classique défendue par plusieurs auteurs qui essayent de faire la distinction entre des projets traditionnels qui peuvent être gérés par les normes classiques de gestion de projet et des projets complexes à gérer avec des ressources à mobiliser dans l'action. Pourtant, les chefs ne gèrent pas des types de projets distincts, mais ils traitent plutôt des situations problématiques à différents niveaux et stades du projet (Winter et Checkland, 2003 : 189). van der Hoorn et Whitty (2016) ont souligné que de telle distinction entre des

projets traditionnels nécessitant des capacités de routine et des projets complexes nécessitant des capacités à créer dans l'action s'inscrit dans une pensée discontinue qui ne correspond pas à la réalité de ce qu'est le projet et son management. Pour van der Hoorn et Whitty (2016), les capacités du projet sont sur un spectre (pensée continue) de capacités (à comprendre, à entreprendre et à gérer une activité) plus ou moins grandes qui sont intrinsèques aux personnes impliquées dans la réalisation d'une activité et non à deux types distincts de capacités appropriées à deux types différents de projets. En réalité, la complexité (ou non) à laquelle sont confrontés les acteurs lors de la réalisation d'un projet ne réside pas dans les activités du projet elles-mêmes. Elle réside plutôt dans une relation de capacité (à comprendre, à entreprendre et à gérer) entre les personnes impliquées et les activités du projet (van der Hoorn et Whitty, 2016; van der Hoorn, 2016). Deuxièmement, l'utilisation par Ahern et al. (2015) de la dialectique de Popper (1979) associée au concept de l'entropie (positive et négative) pour l'adapter à l'apprentissage de la résolution non linéaire des problèmes complexes dans des projets suppose un point de vue qui considère la réalité complexe du projet comme un système hard. En effet, leur conception suppose que lorsqu'on note un désordre (entropie positive), signe de dysfonctionnements ou de problèmes dans un système, il est possible de ramener de manière objective l'ordre (entropie négative) à l'aide des théories et des approches normatives. De cette manière, la dialectique de Popper (1979) semble s'aligner à la dialectique de Platon. La dialectique de ce dernier se limitait à un mode d'argumentation logique contrairement à celle de Hegel centrée sur l'«esprit», c'est-à-dire la capacité de l'esprit humain à créer de nouvelles connaissances en conciliant deux éléments apparemment contradictoires (Sage et al., 2010 : 542). L'hypothèse de l'ordre suppose qu'une compréhension des liens de causalité dans le comportement passé nous permet de définir les « meilleures pratiques » pour le comportement futur. Elle implique aussi qu'il doit y avoir une manière juste ou idéale de faire les choses (Kurtz et Snowden, 2003 dans Bredillet, 2010 : 13). Cela est plus proche de l'objectivisme (positivisme) qui met l'accent sur l'objet comme un système « hard » que toutes autres perspectives (subjectivisme ou constructivisme) qui mettent l'accent sur le sujet capable de construire la connaissance. De plus, la proposition de Ahern et al. (2015) met l'accent sur la gestion du cycle de projet et la résolution de problèmes. Il s'agit ainsi d'une proposition d'approche de gestion de projet qui s'inscrit dans la « pensée systémique

hard » distincte de la « pensée systémique soft » (perspective subjective) dans laquelle la réalité du monde est reconnue complexe, mais pas comme un système. C'est plutôt le processus d'exploration de moyens de structuration de la situation problématique qui est considéré comme une approche systémique, comme un système d'apprentissage où l'accent est mis sur un processus social de résolution de problèmes et non sur un processus de gestion du cycle de vie du projet (Winter et Checkland, 2003). En d'autres termes, la dialectique de Popper (1979) associée au concept de l'entropie ne peut qu'établir de passerelle entre des perspectives de gestion de projet relevant de la « pensée systémique hard ». Par exemple, l'approche de contingence en gestion de projet qui soutient que la performance du projet peut s'expliquer par des variables situationnelles (complexité et incertitude) résultant de l'interaction entre le projet et son environnement est une alternative à l'approche fonctionnaliste classique de gestion de projet qui met l'accent sur les fonctions de portées universelles (planification, organisation, direction et contrôle) du gestionnaire (Anbari, 1985). Dans la théorie de la contingence de Lawrence et Lorsch (1967), l'accent est mis sur le fait qu'il n'y pas d'absolu en matière de gestion de l'organisation, qu'il fallait sur la base de nos jugements, identifier les théories appropriées à une situation donnée et d'évaluer de quelle manière celles-ci pourraient être appliquées au contexte en présence (Filion, 2012 : 40). Cette théorie met ainsi l'accent sur l'organisation et non sur l'individu (Rouleau, 2007 : 74). Elle met l'accent sur l'exploration de théories existantes pour être appliquée dans un contexte spécifique et non sur l'exploration de nouvelles connaissances en termes de développement de nouvelles connaissances endogènes venant des individus impliqués dans une situation donnée. En ce qui concerne particulièrement l'école de contingence en gestion, elle met l'accent sur l'existence de différents types de projets qui exigent l'identification des approches les plus appropriées selon les différents paramètres qui caractérisent chaque projet et l'adaptation des processus de gestion de projet pour les besoins du projet. En d'autres termes, l'école de contingence en gestion de projet souligne que chaque projet est différent, et ainsi l'approche de gestion et le style de leadership à adopter doivent être adaptés aux besoins du projet (Turner et al., 2013 : 20). De ces caractéristiques, les approches de gestion de projet axées sur la théorie de contingence peuvent être situées dans la perspective moderne du projet et non dans une perspective critique ou dans une perspective subjective et hypermoderne de projet qui met l'accent sur

l'individu, sur les pratiques réflexives (Gauthier et Ika, 2012; van der Hoorn et Whitty, 2016). Cet exemple illustre ainsi deux perspectives de gestion de projet (approche planificatrice de gestion de projet et approche de gestion de projet axée sur la théorie de contingence) relevant toute de la « pensée systémique hard » entre lesquelles on peut établir une passerelle avec la dialectique associée à l'entropie que Ahern et al. (2015) nous proposent.

Pour ces raisons, c'est plutôt la perspective heideggérienne de management de projet développée par van der Hoorn et Whitty (2016) qui est privilégiée dans cette étude. Elle met l'accent sur le sujet et la contextualisation des expériences vécues des acteurs pour comprendre l'émergence de capacités contextuelles de réalisation des « activités à projet ».

4.2 L'ancrage théorique du cadre conceptuel exploratoire dans la pensée continue liant la pensée systémique hard et la pensée systémique soft

4.2.1 Apprentissage organisationnel dans la pensée systémique soft pour le développement de « capacités de projet » dans l'action : une approche complémentaire à l'approche classique de gestion de projet

Selon Winter et Checkland (2003 : 190), la conception classique de la gestion de projet comme un ensemble d'évènements et d'activités entièrement prédéfinies en des étapes d'un cycle vie du projet et planifiés au moyen des techniques telles que PERT et CPM ne reflètent pas l'image de la réalité des projets. Les situations et le contexte qui justifient l'élaboration d'un projet pour satisfaire un besoin sont rarement si linéaires et stables. Les gestionnaires de projet et leurs équipes sont confrontés au cours de la réalisation de leurs projets à des flux d'évènements et à des situations problématiques. Ainsi, sans rejeter la conception classique de la gestion de projet, ces deux auteurs soutiennent que le projet et son management s'inscrivent à la fois dans la pensée systémique « dure » et dans la pensée systémique « souple ». En d'autres termes, ces deux perceptions du monde sous-tendent deux modèles différents du management de projet. Elles sont illustrées à la figure 21.

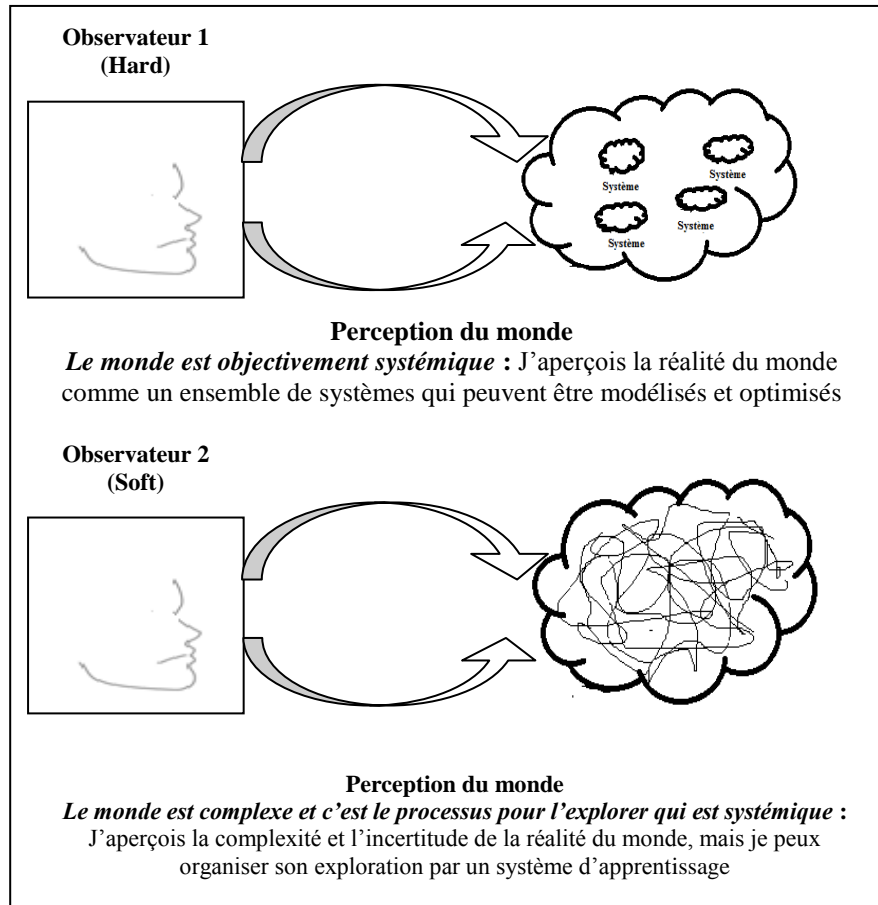


Figure 21 : Conceptions des pensées systémiques "hard" et "soft"

Source : Adapté de Checkland & Poulter, 2010, p.119 ; Prévost & Roy, 2015, p.98

L'approche classique de gestion de projet est essentiellement ancrée dans la pensée systémique « dure ». Elle met l'accent sur un besoin à satisfaire qui est supposé être dans un contexte stable et qui peut être concrétisé sur la base du concept de gestion de cycle de projet (Winter et Checkland, 2003 : 190). Dans cette approche, les objectifs du projet sont supposés être clairs et les connaissances pour les réaliser sont supposées aussi préexistantes et indiquées au départ dans un plan du projet. En ce qui concerne spécifiquement la gestion des projets de développement international (DI) par l'approche classique de gestion du cycle de projet avec l'outil du cadre logique, les connaissances sont aussi supposées préexistantes et qui sont résumées dans le document du projet comme des stratégies de mise en œuvre des activités retenues pour la réalisation du projet. Il y a aussi les conditions de réalisation du projet qui sont identifiées et indiquées dans une colonne du cadre logique

(voir tableau 1) du projet (Giovalucchi et De Sardan, 2009 : 384). La gestion classique du projet vise plus l'efficacité (coût, délai et qualité) et le pilotage de la performance se résume à la détection des écarts entre les objectifs quantitatifs indiqués dans la matrice du cadre logique et les résultats atteints réellement en vue d'apporter des mesures correctives. Il s'agit d'une approche d'apprentissage en simple boucle d'Argyris (1993) guidé par un plan (Ahern et al., 2015 : 740). Dans cette conception de la « pensée systémique hard », des chercheurs et des praticiens de projet développent aussi intuitivement des modèles prescriptifs par l'apprentissage expérientiel. Ce dernier constitue une approche d'apprentissage inductive de création de connaissances qui renforce plutôt les modèles prescriptifs (Smyth et Morris, 2007 : 426).

Par contre, le management de projet qui s'inscrit de la « pensée systémique soft » répond à l'appel d'élargissement de la perspective classique de la gestion projet. Il permet aux praticiens de réfléchir sur des questions relatives à leurs propres idées et leurs expériences vécues (Winter & Checkland, 2003 : 189). Il ne fait pas référence aux processus de gestion du cycle de projet comme dans la « pensée systémique hard ». Il emprunte plutôt des démarches méthodologiques qui mettent l'accent sur un processus d'apprentissage social tel que la méthodologie des systèmes souples (MSS) qui permet de résoudre les situations problématiques en tenant compte des points de vue des acteurs concernés (Winter et Checkland, 2003 : 190). La MSS en tant qu'un processus d'apprentissage social permet de faire émerger des points de vue partagés par les acteurs concernés par une situation problématique, de concevoir un système d'activités humaines qui peut être traduit en un modèle conceptuel exploratoire pour aider ces acteurs à questionner la situation problématique, à explorer de nouvelles solutions et non de considérer la situation problématique en question comme un système à organiser (Winter et Checkland, 2003; Checkland et Poulter, 2010). Cette perspective de production de connaissances dans l'action (systèmes d'activités humaines) pour résoudre un problème organisationnel ou managérial s'inscrit dans le courant interprétatif de la systémique (observateur interprétatif) qui est opposé au courant fonctionnaliste ou positiviste de la systémique (observateur positiviste) (Prévost et Roy, 2015 : 82, 84). En management de projet, cette perspective de la « pensée systémique soft » n'est pas une alternative à celle de la « pensée systémique hard ». Les deux sont plutôt complémentaires (Winter et

Checkland, 2003 : 188). Cette étude s'inscrit dans cette perspective soft en complémentarité avec la perspective hard de gestion des projets.

Par ailleurs, Chupin (2003 : 6-7) s'est appuyé sur Boutinet (1990) et Schön (1985) pour soutenir que dans le domaine de l'architecture, « trois logiques analogiques du projet » se croisent. Il s'agit de trois points de vue sur ce qu'est le projet avec trois objectifs très différents. Le premier point de vue est relatif à l'ambition de la réalisation d'un objet (éléments architecturaux). Cette logique correspond à la conception du projet basée sur des considérations techniques et professionnelles. Le deuxième est lié à l'ambition d'apprendre à apprendre (organiser son propre apprentissage) qui correspond à la conception du projet basée sur des considérations d'ordre d'apprentissage pédagogique. Le troisième point de vue est relatif à l'ambition de connaître (créer de nouvelles connaissances dans l'action) qui correspond à la conception du projet comme une situation de recherche. À partir de ces trois points de vue, Chupin (2003) veut faire valoir qu'au-delà de la logique technicienne qui considère le projet comme un objet à construire, le projet a également un statut psychologique de l'action qui fait référence au projet comme une donnée existentielle aux niveaux individuel et collectif impliquant parfois des négociations entre participants pour une construction de sens pour mieux construire l'objet. Il a soulevé ainsi une autre dimension de la gestion du projet que constituent des pratiques réflexives enseignables pour répondre à la nécessité de construire ensemble des modèles (création de sens) de ce que l'on croit comprendre en vue de la réussite de l'action (Chupin, 2003 : 10 - 14). La première logique est une logique technicienne. Elle repose sur le premier paradigme fondateur du projet qui peut être défini comme une anticipation opératoire et une recherche de processus de rationalisation visant l'efficacité technique dans l'appropriation de l'espace ou la construction d'un objet à travers un temps de conception et de celui de réalisation. En d'autres termes, ce premier paradigme fondateur du projet, de culture technicienne à travers un double souci d'anticipation et de rationalisation, sous-tend le projet dans une temporalité de l'anticipation et donc du futur (Boutinet, 2015 : 59). Par contre, les deux derniers points de vue (situations d'apprentissage et de recherche) inscrivent le projet dans un présent situationnel qui se révèle souvent comme un présent chaotique et incertain que le projet (équipe de projet) a pour fonction de tenter d'aménager pour atteindre le but qui lui est assigné (Boutinet, 2015 : 366).

En analysant ensemble ces logiques analogiques du projet, il apparaît d'un côté une vision du projet axée sur l'anticipation opératoire de l'objet à réaliser (point de vue techniciste). De l'autre côté, il s'agit d'une vision du projet comme une réalité sociale qui se déroule dans une situation d'apprentissage qui favorise une situation de recherche (deuxième et troisième points de vue) pour la création de nouvelles connaissances dans l'action pour l'action. Il apparaît que les deux points de vue relatifs aux situations d'apprentissage et de recherche s'inscrivent dans une logique de recherche pour la création de nouvelles connaissances dans l'action pour l'action.

Une telle logique a amené Whitehead (2005) à soutenir que l'approche classique de gestion de projet et l'approche de recherche-action (RA) sont deux facettes d'une même pièce et à suggérer l'intégration des principes de la RA à l'approche classique de gestion de projet. En effet Whitehead (2005 : 523) a distingué deux grandes catégories d'approches de recherche-action (RA). Une qui s'appuie sur une stratégie d'autonomisation sociale ou communautaire et l'autre qui met l'accent sur les processus de changement organisationnel. Il s'est intéressé à la RA qui met l'accent sur les processus de changement organisationnel et à l'approche classique de gestion de projet utilisée dans la gestion du changement organisationnel des services de santé. Whitehead (2005 : 524) a fait remarquer qu'en comparant et en opposant la RA et la gestion de projet, la relation entre les deux semble peu évidente à première vue. Par exemple, la gestion classique de projet est inscrite dans un paradigme positiviste de la science de gestion. Par contre, la recherche-action est ancrée dans un cadre des sciences sociales. Le modèle "idéal" de gestion classique de projet est entièrement conforme aux doctrines positivistes de la rationalité technique visant "la solution correcte". Par contre, la recherche-action dans les études de gestion et d'organisation s'appuie sur des données probantes en situation réelle et non sur des données pour une anticipation (Whitehead, 2005 : 524). Malgré ces éléments de différence, on peut noter que moins les deux positions sont simplifiées pour ne pas se conformer nécessairement à un modèle prescriptif, plus les similitudes apparaissent. Un projet de gestion typique passe rarement par un processus de cycle réel, à moins qu'il y ait un retour au début et une régénération ultérieure. Ce qui suggère d'utiliser le terme "histoire de vie du projet" plutôt que le « cycle de vie du projet » (Lock, 2003 dans Whitehead, 2005 : 525). La principale

similitude entre l'approche de recherche-action et la gestion de projet dans leur dimension la plus large réside dans leurs tentatives d'initier et de gérer des changements en explorant des connaissances scientifiques spécifiques qui résolvent des problèmes pratiques (Whitehead, 2005 : 524). En ce qui concerne particulièrement la RA, sa véritable force réside dans sa capacité à influencer positivement la pratique. Elle offre aux gestionnaires, qui se lancent dans une activité, une démarche pour une compréhension préalable avant d'agir. S'agissant du management de projet, il contribue également à améliorer les pratiques classiques en aidant les praticiens de projet à mettre en œuvre des nouvelles actions identifiées pour corriger les situations problématiques (Whitehead, 2005 : 524).

En somme, le plaidoyer de Whitehead (2005) à considérer la recherche-action (RA) comme une autre facette du management de projet fondée dans les sciences sociales pour gérer des projets notamment des projets de changement organisationnel dans les services de santé rejoint celui de Winter et Checkland (2003 : 188). Ces derniers suggèrent d'élargir la gestion classique de projet à une nouvelle perspective de management de projet fondée dans la « pensée systémique soft » en s'appuyant sur la méthodologie des systèmes souples (MSS) de Checkland et l'apprentissage organisationnel de Senge.

Il apparaît ainsi qu'en dehors de l'approche classique de gestion de projet, une autre facette du management de projet pourrait se fonder sur une logique de recherche dans l'action. Notamment au sein de l'équipe de projet qui pourrait être assimilée soit à une approche de Méthodologie des Systèmes Souples (SMM), soit à une approche de recherche-action (RA).

Mais, en considérant les fondements théoriques et les objectifs de ces deux approches (MSS et Recherche-Action) par rapport à l'enjeu d'amélioration de la performance des projets de DI qui s'est dégagé à la suite de la définition de la problématique de cette étude, il apparaît que c'est plutôt la MSS qui est la plus appropriée. En effet, la RA que propose Whitehead (2005) pour être une facette du management met l'accent sur les processus et a pour objectif le développement organisationnel. Elle est donc de la catégorie des approches de RA de type interprétatif (Gélinas et Gagnon, 1983 : 4). Bien que cette recherche-action

est rattachée au principe du paradigme du pragmatisme (Prévost et Roy, 2015 : 107), elle postule l'existence d'un réel qui n'existe pas en dehors de celui des acteurs (Gélinas et Gagnon, 1983 : 4). Elle s'inscrit alors dans une ontologie du nominaliste qui partage avec l'ontologie du réalisme que le monde social a une existence qui est extérieure à la cognition de l'individu. Mais, il se différencie du réalisme en postulant que cette réalité sociale n'est exprimée que par des noms, des concepts que les individus par convention créent pour la structurer (Ika et Bredillet, 2016 : 92; Gauthier et Ika, 2012 : 14). Par contre, la MSS offre une autre facette au management de projet dans la perspective de la « pensée systémique soft » en complémentarité à l'approche classique de gestion de projet (Winter et Checkland, 2003). L'enjeu qui s'est dégagé de la définition de la problématique de cette recherche situe clairement l'amélioration de la performance des projets de DI par le développement de nouvelles « capacités de projet » dans une perspective où la réalité du projet est considérée comme une pure création de l'esprit. Par conséquent, la MSS est la plus appropriée pour cette étude plutôt que la RA.

Peter Checkland a développé la MSS en réponse aux limites des approches positivistes fondées sur un paradigme d'optimisation face aux problèmes de gestion non structurés. Elle a été développée comme une stratégie pour aider à conduire de façon systémique une activité de recherche ou de management fondée dans un paradigme d'apprentissage qui privilégie les aspects subjectifs de la situation problématique (Prévost et Roy, 2015 : 83).

4.2.2 Spectre de « capacités de projet » dans une pensée continue

Dans la conception traditionnelle de management, les organisations font une distinction absolue entre le travail opérationnel et le travail de projet. Les organisations définissent le travail opérationnel comme une activité continue et stable axée sur la routine. Quant au travail de projet, il est défini comme une activité temporaire ayant un début et une fin à laquelle les organisations font souvent recours dans un contexte incertain en vue de créer un nouveau produit ou un service unique (van der Hoorn et Whitty, 2016 : 970 - 971). En s'appuyant sur le concept de pensée continue de Dawkins (2004), van der Hoorn et Whitty (2016) ont soutenu que cette conception discontinue entre le travail opérationnel et le travail de projet est en contraste avec « ce qu'est un travail de projet » réellement. Ils ont

choisi l'analogie de l'expérience vécue de la peur des montagnes russes pour illustrer leur nouvelle conception de « ce qu'est un travail de projet ». En effet, les parcours sinueux et à forts dénivelés des montagnes russes sont effrayants. Mais, ce qui est effrayant pour une personne peut ne pas être particulièrement effrayant pour une autre personne. van der Hoorn et Whitty (2016 : 970) font remarquer que le degré de la frayeur n'est pas dans les montagnes russes elles-mêmes, mais dans la relation entre le manège et la personne qui le monte. Pour eux, l'activité d'emprunter ces parcours sinueux est ainsi liée au degré de frayeur qui anime chaque individu particulier et qui se situe sur un spectre de la peur. Ce qui suppose que pour les mêmes parcours sinueux et à forts dénivelés des montagnes russes, certaines personnes pourraient être sans crainte et les emprunter sans prendre de dispositions particulières parce qu'elles en ont peut être l'habitude et elles disposent déjà les aptitudes nécessaires. Par contre, d'autres personnes pourraient avoir trop peur de ces parcours à raison de sa dangerosité. Et elles pourraient avoir besoin de développer une aptitude particulière comme le courage avant de les emprunter. Ainsi, une même activité pourrait être pour certaines personnes une activité opérationnelle et pour d'autres personnes une activité à projet.

Autre analogie pour illustrer leur définition du « travail de projet », van der Hoorn et Whitty (2016) ont choisi un exemple phénoménologique de préparation de gâteaux éponges et de gâteaux de mariage à plusieurs niveaux. Ils ont fait remarquer que les gâteaux éponges, par leurs recettes, sont les plus simples à réaliser. Mais, cette activité de réalisation de gâteaux éponges pour la première fois par un enfant de 8 ans, même avec de l'aide d'un parent, est susceptible d'être une expérience de projet. Par contre, pour le parent qui a l'habitude de préparer ces gâteaux éponges, cette activité ne ferait pas l'objet d'une expérience de projet. Il s'agit d'une activité opérationnelle. De même, la réalisation de gâteaux de mariage à plusieurs niveaux est susceptible d'être une expérience de projet pour ce parent parce qu'il pourrait ne pas avoir toute la capacité (équipements nécessaires, connaissances des recettes et compétences) requise. Par contre, faire les gâteaux de mariage à plusieurs niveaux est une activité que le pâtissier fait souvent. Cette activité est une activité opérationnelle pour le pâtissier et ne constitue en rien pour lui une expérience de projet. Il apparaît ainsi que ni la préparation du gâteau éponge (simple à préparer), ni la préparation du gâteau de mariage à plusieurs niveaux (plus moins complexe à préparer) ne

sont en soi un travail de projet. Mais, une activité est seulement considérée comme un travail de projet selon la capacité de la personne à entreprendre l'activité (van der Hoorn et Whitty, 2016 : 976 - 977).

À partir de ces deux analogies, van der Hoorn et Whitty (2016) ont ainsi fait remarquer qu'il n'y ait pas de distinction absolue entre le travail opérationnel et le travail de projet comme le prétendait la conception traditionnelle de gestion de projet. C'est seulement la capacité de la personne (ou du groupe de personnes) en charge de réaliser une activité qui détermine si l'activité en question pourrait faire l'objet d'une expérience de projet ou s'il s'agit simplement d'une activité opérationnelle. Ainsi, ce que les organisations étiquètent comme « projet » dans la conception traditionnelle est en réalité constitué à la fois des activités opérationnelles et des activités à projet. Lorsque le groupe de personnes (équipe de projet) en charge d'une activité a la capacité de l'exécuter avec une facilité relative (ou totale), l'exécution de cette activité reste dans le registre du travail opérationnel. Par contre, lorsqu'il ne possède pas la capacité intrinsèque pour exécuter cette activité, cette dernière reste dans le registre du travail de projet et nécessite le développement de nouvelle capacité pour la réaliser (van der Hoorn et Whitty, 2016 : 979 - 980). Il apparaît ainsi que le « projet » n'est pas dans les activités du projet elles-mêmes. Il est plutôt dans une relation de capacité (à comprendre, à entreprendre et à gérer) entre les personnes impliquées et les activités du projet (van der Hoorn et Whitty, 2016 : 974). Ce qu'est réellement un projet (travail de projet) est « une expérience qui survient lorsqu'il y a un manque de capacité intrinsèque à entreprendre une activité du projet » (van der Hoorn et Whitty, 2016 : 970).

Cette nouvelle conception de projet défendue par van der Hoorn et Whitty (2016) remet non seulement en question de la discontinuité classique entre le travail opérationnel et le travail de projet, mais aussi les classifications traditionnelles des types de projets tels que le modèle de classification des projets de Turner et Cochrane (1993). En effet, Turner et Cochrane (1993) ont identifié deux paramètres pour distinguer quatre types de projets selon que leurs objectifs sont bien ou mal définis ou les méthodes pour les réalisées sont bien ou mal définies. Le modèle de classification de Turner et Cochrane (1993) a illustré les projets de type 1 tels que les projets d'ingénierie comme des projets dans lesquels il y a

moins d'incertitudes. De ce fait, ils prétendent qu'ils sont moins complexes, leurs objectifs et les méthodes pour les réaliser sont souvent bien définis sur la base des hypothèses solides. De l'autre extrémité, ils définissent les projets de type 4 tels que les projets de développement organisationnel comme des projets de grandes incertitudes, car ni leurs objectifs, ni les méthodes pour les réaliser ne pourraient être bien définis à l'étape de conception (Turner et Cochrane, 1993 : 94 - 95). Ce qui suppose que les sources d'incertitudes (objectifs bien ou mal définis, méthodes de réalisation bien ou mal définies) et de la complexité (variété des éléments composant un projet) de ces différents types de projets se situent dans les projets. Mais, en se référant aux deux analogies de la montagne russe et de la préparation de gâteaux de van der Hoorn et Whitty (2016), on pourrait soutenir contrairement à Turner et Cochrane (1993) que la complexité soulevée dans son projet de type 4 ne réside pas dans les activités du projet (objet) elles-mêmes pour être normatives. Elles sont plutôt dans la relation de capacité (à comprendre, à entreprendre, à gérer) entre le groupe de personnes impliquées (équipe de projet) et les activités du projet en question.

Ainsi, contrairement à la littérature traditionnelle de la gestion de projet, van der Hoorn et Whitty (2016) soutiennent que le travail de projet (projecty) est une « expérience vécue » et non une « chose »; une expérience subjective qui naît de la relation de capacité entre les personnes impliquées et les activités du projet (projectyness) (van der Hoorn et Whitty, 2016 : 977; van der Hoorn, 2016 : 882). Ce que nous expérimentons en tant que travail de projet est réalisé dans un contexte marqué par différentes situations problématiques où nous sommes animé par un « souci » de les restaurer (van der Hoorn et Whitty, 2015 dans van der Hoorn et Whitty, 2016 : 975). Cette conception nouvelle du projet est illustrée à la figure 22.

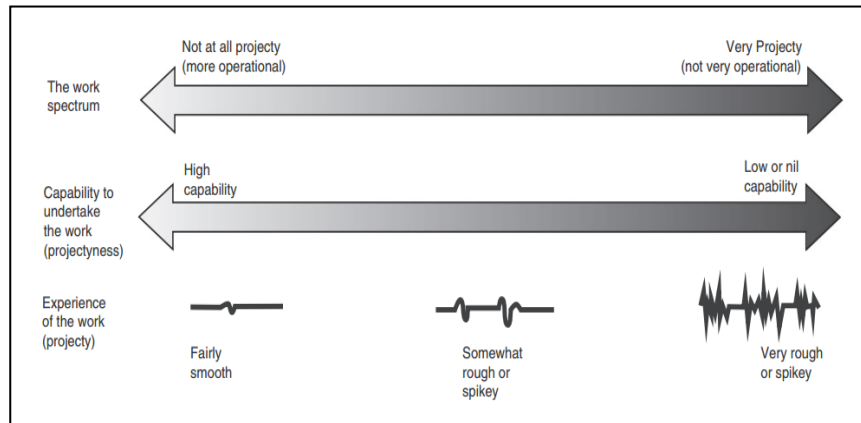


Figure 22 : Spectre de travail de projet

Source : van der Hoom & Witty, 2016, p. 972

Notons d’abord que le concept de projecty (travail de projet) chez van der Hoorn et Whitty (2016) est proche du concept d’« activité à projet » chez Lièvre, Lecoutre, et Traoré (2006). Ces derniers utilisent le concept d’« activité à projet » dans le cas des projets d’expédition polaire pour désigner une nature particulière d’activité dans un contexte incertain où les comportements des acteurs sont poussés à leurs limites. Ceci pourrait conduire parfois à la mort lorsque les acteurs ne développent pas rapidement de nouvelles stratégies bien adaptées aux situations en présence (Lièvre et al., 2006 dans Lalonde, 2010 : 3; Aubry et Lièvre, 2010 : 36). Dans le cadre de ce travail, les deux concepts sont adoptés pour signifier une activité dans un contexte jugé incertain par la personne ou l’équipe en charge de l’exécuter et dont la réalisation dépasse le travail opérationnel et nécessite le développement de nouvelles capacités.

Revenons maintenant à la lecture de la figure 22. Le premier spectre illustre que dans les organisations, la réalisation des ensembles activités étiquetées comme des projets pourrait être située sur un spectre allant du travail opérationnel (activités non susceptibles à projet) au « travail de projet » (activités très susceptibles à projet). Lorsqu’une personne (ou un groupe de personnes) est parfaitement capable de comprendre, d’entreprendre et de gérer une activité, cette dernière n’est pas du tout une « activité à projet »; elle est plutôt une activité opérationnelle. Par contre, lorsque la personne n’a pas la capacité de réaliser l’activité, cette dernière est une « activité plus à projet » nécessitant un travail de projet.

Entre ces deux situations de capacités (plus ou moins), il y a tout un spectre de capacités possibles par rapport aux différentes activités (spectre continu de projectyness) (van der Hoorn et Whitty, 2016 : 977). Ainsi, on ne peut pas définir «ce qu'est un travail de projet» sans faire référence à la capacité de ceux qui participent à la réalisation des activités du projet (van der Hoorn et Whitty, 2016 : 975). Ce spectre allant de travail opérationnel au travail de projet dans une organisation semble être le même au sein de l'équipe de projet. En effet, la réalisation de certaines activités du projet pourrait être entièrement à la portée de l'équipe de projet. Par contre, la réalisation d'autres activités pourrait nécessiter le développement de nouvelles capacités de la part de l'équipe de projet.

Le second spectre (voir figure 22) illustre que les capacités de projet peuvent être situées sur un spectre de capacités plus ou moins grandes à entreprendre une activité en termes de « savoir-faire ». Ce qui différencie une « activité moins à projet » d'une « activité plus à projet », c'est l'ampleur du manque de capacité intrinsèque de chaque personne ou d'une équipe de projet à gérer l'activité. La variation de cette ampleur est exprimée sur le spectre. Ainsi, le travail de projet est un flux particulier d'expériences (à intensité variable) qui lie un groupe de personnes à une activité et qui est proportionnel au niveau de manque capacité à accomplir cette activité. Dans cette conception, le management de projet est défini comme la gestion du « manque de capacité intrinsèque » des personnes impliquées dans la réalisation d'un ensemble d'activités à projet (van der Hoorn et Whitty, 2016 : 976 - 979). Pour un projet de construction d'une usine, le client peut l'appréhender comme un travail de projet, car bien qu'il ait les moyens financiers, il n'avait pas le « savoir-faire » que nécessite l'installation d'une cette usine. Pour l'entrepreneur principal, certaines activités de l'installation de l'usine pourraient être à projet. Car, bien qu'il ait construit de pareilles usines auparavant, le délai trop serré pour livrer cette usine et ainsi que d'autres éléments spécifiques au contexte peut l'amener à présager certaines de ces activités comme des activités fortement à projet. Par contre, lorsque le technicien en électricité appréhende toutes les activités de son domaine pour l'installation de cette usine comme des activités habituelles de sa routine, alors ces activités sont non à projet. Mais, elles constituent plutôt du travail opérationnel (van der Hoorn et Whitty, 2016 : 978). Il apparaît ainsi qu'au sein même de l'équipe de projet, la perception d'une situation problématique et de la capacité pour réaliser une activité peuvent varier d'une personne à une autre. Il fallait alors pour la

réalisation de chaque activité une négociation de sens entre les membres de l'équipe de projet. La réponse à cette problématique est abordée dans la sous-section suivante à travers les concepts d'« apprentissage organisationnel » pour le développement de « capacité de projet ».

Le troisième spectre (voir figure 22) montre que le travail de projet est un flux d'expériences variable en intensité qui se déploie le long d'un spectre qui est non seulement cognitif, mais aussi émotionnel. Lorsqu'une « activité est moins à projet », l'expérience de sa réalisation est vécue comme une activité opérationnelle dans une plus grande stabilité. Par contre, lorsqu'une « activité est plus à projet », l'expérience de projets est vécue dans une grande instabilité qui crée une angoisse, une anxiété, une forte variation des états émotionnels (de hauts et de bas) des personnes impliquées. Cette instabilité émotionnelle en contexte projet peut varier d'une expérience d'enchantement, de sensations fortes et d'excitation à une expérience de stress, d'anxiété et de frustration (van der Hoorn et Whitty, 2016 : 971). Le projet traduit ainsi la capacité d'entreprendre de l'homme et sa capacité de devenir. Dans son projet de « devenir », l'homme se sent parfois menacer par l'impossibilité d'être à la hauteur de ce qu'il veut être. Le « souci » traduit cette préoccupation continuelle et l'angoisse de ne pas sombrer dans les situations de contingences (Boutinet, 2015 : 34 -35). Pour un chef de projet, cette anxiété concerne spécifiquement sa façon d'être un manager parce qu'il s'est heurté ainsi aux limites de sa façon d'être un chef de projet. Cette anxiété dans laquelle une personne se heurte aux limites de son langage de pratique est décrite par Heidegger comme l'anxiété existentielle. Elle naît de l'incertitude existentielle qui n'est pas l'apanage exclusif d'un gestionnaire novice, mais fait partie de l'expérience de gestion en général et en particulier celle du management de projet (Rolfe, Segal, et Cicmil, 2017 : 740).

En somme, l'ensemble de la figure 22 illustre que, plus une personne est capable d'entreprendre une activité en contexte projet, moins l'activité sera une « activité à projet » pour la personne, et plus elle va la réaliser comme une activité opérationnelle avec une stabilité émotionnelle (sans stress, sans anxiété, tec.). Par contre, moins une personne est capable d'entreprendre une activité, plus l'activité est susceptible d'être une « activité à projet » nécessitant un « travail de projet » dans un contexte incertain (environnement

incertain), source d'angoisse, d'instabilités émotionnelles (stress, anxiété, etc.) pour la personne (van der Hoorn et Whitty, 2016 : 976).

Comme l'a souligné van der Hoorn et Whitty (2016 : 979), ce manque de capacité est dynamique et concerne non seulement la compétence ou l'expérience acquise des personnes impliquées dans l'activité concernée, mais il est aussi relatif aux équipements, à la technologie, aux processus et aux outils sociaux et culturels de soutiens nécessaires pour entreprendre cette activité. Une personne peut être qualifiée et expérimentée pour entreprendre une activité particulière. Mais, si elle ne dispose pas de la technologie ou de l'infrastructure appropriée (comme un médecin sans équipements et salle d'examen), elle ne pourra pas mettre en œuvre ses compétences (van der Hoorn et Whitty, 2016 : 976). L'exemple de construction de l'usine a montré que malgré la qualification et l'expérience avérées de l'équipe de projet pour ce type de construction d'usine, l'entrepreneur principal pourrait percevoir que le contexte spécifique de la présente construction d'usine l'oblige à mobiliser de nouvelles ressources organisationnelles. L'analogie à la réalisation de gâteaux de mariage à plusieurs niveaux par le parent de l'enfant de 8 ans a montré que ce dernier a besoin de nouvelles connaissances et des équipements appropriés pour réussir cette activité. Par contre, pour la réalisation de gâteaux éponges il n'en avait pas besoin parce qu'il possède la capacité nécessaire.

La conception de pensée continue entre le travail opérationnel et le travail de projet au sein d'une organisation basée sur des projets paraît être valable au sein d'une équipe de projet pour la réalisation des activités du projet.

4.2.3 Approche d'exploration de « capacités de projets » dans la perspective heideggerienne (pensée systémique soft) : Une perspective complémentaire à la perspective classique de gestion de projets (pensée systémique hard)

Rappelons brièvement que c'est l'un des deux points de vue des praticiens de projet dégagés à l'issue de l'étape de la première exploration pour cette étude qui a suggéré que le succès de certains projets de DI pourrait être lié au développement de nouvelles connaissances dans l'action par l'apprentissage organisationnel au sein des équipes de projets. Dans la littérature, la plupart des chercheurs du domaine de management de projet partagent le constat selon lequel la recherche classique en gestion de projet axée sur

l'application des techniques et des outils de gestion de projet n'a pas fondamentalement changé la tendance des taux élevés d'échec des projets. Un constat qui a fait apparaître un besoin de changement paradigme et qui a favorisé l'émergence des mouvements de critiques tels que "Critical Management Studies"(Winter et al, 2006 : 640 - 641).

La perspective alternative que nous propose le mouvement "Critical Management Studies" à travers le programme "Rethinking Project Management" recommande de mettre davantage l'accent sur ce qui s'est passé réellement dans les projets au cours de leur exécution (l'actualité des projets). Il s'agit de mettre l'accent sur les pratiques et les « expériences vécues » des praticiens pour comprendre comment les gestionnaires et des membres de leur équipe améliorent leurs pratiques et la performance des projets (Cicmil et al., 2006). Dans cette perspective, le projet est étudié comme un sujet contrairement dans la perspective classique (réalisme et nominalisme) où il est étudié comme un objet. Pour Cicmil et al. (2006 : 676), une meilleure compréhension de l'actualité des projets, c'est-à-dire une compréhension des processus sociaux complexes qui se déroulent à différents niveaux de travail de projet serait bénéfique au développement de nouvelles théories et pratiques en management de projet et contribuera à des résultats plus satisfaisants des projets contemporains.

van der Hoorn et Whitty (2016) se sont inscrits dans cette nouvelle orientation de recherche indiquée par le programme "Rethinking Project Management" pour répondre aux appels du mouvement "Critical Management Studies". Leur contribution fait valoir que le projet est une « expérience qui survient lorsqu'il y a un manque de capacité intrinsèque à entreprendre une activité ». Par conséquent, le management de projet est un processus qui consiste à gérer un manque de capacité intrinsèque et une expérience de plusieurs personnes pour la réalisation d'un ensemble d'activités inter-reliées (van der Hoorn et Whitty, 2016). Les argumentaires de van der Hoorn et Whitty (2016) sont fondés sur la pensée continue et la vision de la philosophie continentale comme une « lentille » (point de vue) critique et interprétative. Ce qui leur a permis de reconceptualiser « ce qu'est un travail de projet » comme une pratique, une « expérience vécue » par les personnes (membres de l'équipe de projet) qui réalisent le projet.

En s'appuyant sur Dawkins (2004), van der Hoorn et Whitty (2016) ont proposé une nouvelle conception de projet qui s'inscrit dans une pensée continue (activité à projet sur un spectre). Une pensée continue sous-tendue par la philosophie continentale. Elle contraste avec le paradigme positiviste traditionnel cartésien, le fonctionnalisme et les perspectives analytiques en général. Pour ces deux auteurs, les outils de réflexion de la philosophie continentale, plus particulièrement la réflexion de Heidegger permet de soutenir que le travail de projet est essentiellement contextuel. La relation de capacité entre une personne et une activité n'a de sens que dans un contexte particulier (van der Hoorn et Whitty, 2016 : 971). Rappelons que dans la section 3.1.2.1 sur les arguments métaphysiques au fondement de l'évolution des perspectives de recherche en management, une allusion a été déjà faite à la philosophie de Heidegger. Heidegger a associé les concepts de phénomène et d'existence pour montrer que l'être humain (Dasein) prend une conscience de son existence « en tant que l'être "jeté" au monde, l'être-là y est jeté sur le mode d'être du projet ». Il est toujours en relation avec son environnement (l'être-au-monde) pour se réaliser à travers des projets. Selon Heidegger, « le projet sera ce qui permettra de dévoiler l'homme ou mieux l'être de l'homme; l'homme se dévoile dans le projet » et le projet « traduit la capacité du devenir de l'homme, ce qu'il peut être en raison de sa liberté » (Boutinet, 2015 : 34).

La philosophie continentale a été une alternative à la philosophie de la tradition analytique qui regroupe la philosophie des Lumières, les sciences physiques et les sciences de fondements mathématiques, la «science normale» au sens de Kuhn, etc. La philosophie continentale est considérée comme un courant de pensée qui favorise la recherche phénoménologique dans un contexte donné par opposition à la recherche scientifique traditionnelle. Elle regroupe les travaux des philosophes comme Hegel, Husserl, Heidegger, Sartre Beauvoir, Foucault, Merleau-Ponty (van der Hoorn, 2016 : 868 - 870).

Parmi les neuf écoles de gestion de projet identifiée par Bredillet (2010), quatre reposent uniquement sur le positivisme et cinq autres ont des composantes positivistes. En dehors des ces écoles de gestion de projet, van der Hoorn et Whitty (2016) se sont appuyés particulièrement sur la philosophie continentale de Heidegger (1962) à travers ses concepts de « modes d'être » et de l'« être-au-monde » développés dans son œuvre "Being and Time" pour montrer que, « ce qu'est un projet » dépend fondamentalement d'un « contexte ».

L'ontologie de Heidegger apparaît pertinente comme un nouveau paradigme qui rompt complètement avec la perspective positiviste (van der Hoorn et Whitty, 2015 : 721). Elle constitue un des fondements paradigmatiques de la perspective de recherche recommandée par le mouvement "Critical Management Studies". Il s'agit de la perspective l'« actualité des projets » qui exhorte à mettre davantage l'accent sur les pratiques et la réalité de ce qui se passe dans les projets, c'est-à-dire les « expériences vécues » des praticiens de projet (Cicmil et al., 2006).

À partir des deux analogies de montagne ruse et de la préparation de gâteaux évoquées précédemment, van der Hoorn et Whitty (2016) ont montré que le « travail de projet » n'est considéré comme tel que dans un contexte. À travers les modes d'être de Heidegger comme une lentille paradigmatique, van der Hoorn & Whitty (2016) ont soutenu qu'on peut comprendre qu'il existe des propriétés contextuelles particulières qui font d'une activité à projet, une activité toujours en contexte nécessitant de capacités particulières de la part des personnes impliquées (van der Hoorn & Whitty, 2016 : 974). En effet, dans son ouvrage "Être et Temps", Heidegger (1962) a identifié trois principaux modes d'être d'existence que sont le Dasein (l'être humain), l'être à-portée-de-la-main et l'être sous-la-main.

D'abord, Heidegger a fait une distinction entre l'univers et le monde. Pour lui, l'univers est la totalité de la « substance » décontextualisée qui pourrait être considérée de la manière la plus objective comme un environnement indépendant du Dasein et qui n'a aucune interrelation avec les choses. Un environnement qui s'aligne sur le mode scientifique rationnel. Par contre, le monde est l'endroit où notre totalité référentielle (objets, matériels de travail) existe et qui s'aligne sur le mode d'être « à-portée-de-la-main » (van der Hoorn et Whitty, 2015 : 127). En d'autres termes, les atomes et les électrons sont des « choses » dans l'univers. Ce n'est que lorsqu'ils sont dans certaines structures (comme dans un marteau) qu'ils se manifestent dans notre monde (par opposition à l'univers). Cette conception peut être illustrée par l'exemple d'un charpentier qui utilise un marteau pour mettre des clous afin d'assembler des pièces de bois, construire une maison, fabriquer une table en vue d'atteindre son but de gagner de l'argent (van der Hoorn et Whitty, 2015 : 127)

Le Dasein (humain) est un type de mode d'être qui se caractérise par sa capacité à prendre position pour lui-même, à se préoccuper de lui-même (auto-détermination). Il se caractérise aussi par son attitude pratique envers les objets de l'environnement auquel il appartient (van der Hoorn et Whitty, 2015 : 724). En fait, il exprime un intérêt à toute chose de son environnement qui est fondamental à son être (avoir l'existence) et qui pourrait lui permettre à s'exprimer, à se dévoiler (auto-expression). Selon Heidegger, le Dasein exprime un souci d'un triple être à partir duquel il peut prendre une décision relative à ce qui compte pour lui (c'est-à-dire ce dont il se soucie) et à l'action à entreprendre : être-déjà-au-monde, être-au milieu des entités et être en avance sur soi-même (anticiper l'avenir). Ce qui suppose que le mode d'être de l'humain (Dasein) est synonyme de ses soucis et d'une temporalité. Une temporalité qui uni son passé à sa situation actuelle (présent) et qui affectera ses possibilités ou ses capacités à entreprendre une action future (van der Hoorn et Whitty, 2015 : 726). Ce sont ces caractéristiques qui distinguent le Dasein des modes d'être des objets (marteau, bâtiments et autres équipements). Ni les choses, ni les objets ne peuvent « se préoccuper » ou « s'enquérir » de la nature de leur propre être (van der Hoorn et Whitty, 2015 : 724).

La relation réciproque du « Dasein » avec son environnement (qui comprend d'autres Dasein et équipements) est si fondamentale que Heidegger l'exprime dans un concept connexe : l'« Être-au-monde ». À travers ce concept, Heidegger a illustré la manière dont une perspective continentale met l'accent sur la contextualisation de l'expérience humaine. Selon lui, c'est le monde qui permet aux Dasein d'être (avoir l'existence). Pour cette raison, nous ne pouvons pas discuter et comprendre les Dasein sans se référer au monde dont ils font partie. Les Dasein ne sont pas séparés de leur monde. Ils sont infusés avec leur monde. En d'autres termes, à travers le concept de l'« Être-au-monde », Heidegger (1962) a voulu montrer que les êtres humains (Dasein) sont comme des êtres façonnés et façonnant leur environnement (van der Hoorn, 2016 : 871).

À travers cette conception de l'« Être-au-monde », Heidegger a illustré l'être humain en tant que mode d'être particulier (Dasein) dans ce monde. Le Dasein est en interaction avec d'autres modes d'existence contextualisés que sont les êtres à-portée-de-la-main en tant qu'équipements. En effet, Heidegger a souligné que le marteau en tant qu'outil, il doit

être considéré dans un mode d'existence contextualisé, comme un être « à-portée-de-la-main » en termes de capacité au service du Dasein pour enfoncer des clous dans des objets tels que le bois en vue d'atteindre un but comme la réalisation de tables, d'une maison. Autrement dit, le marteau n'a pas de sens dans un monde sans clous, ni bois et sans le besoin de quelqu'un de réunir ces matériaux pour un but (van der Hoorn et Whitty, 2016 : 974). Ce qui met en évidence une interaction entre les Dasein et le bois pour sélectionner un outil avec lequel il pourrait générer une capacité à enfoncer des clous dans le bois pour atteindre un but. Dans cette perspective, le Dasein (chef de projet) ne projette pas de sens venu extérieur sur l'objet, mais c'est plutôt un sens partagé qui a émergé à partir de l'interaction entre tous les Dasein (membres de l'équipe de projets et autres acteurs), la situation problématique en tant qu'un phénomène dans un contexte particulier à qui ils imposent un sens qui émerge de l'interaction (Dreyfus, 1991 dans van der Hoorn et Whitty, 2015 : 725).

Ainsi, à travers la lentille paradigmatique d'Heidegger, le management de projet est un processus de « sélection » d'équipements « à-portée-de-la-main » et de production de capacités pour faire face à une situation problématique (van der Hoorn et Whitty, 2015 : 731). Le projet et son management reposent sur une relation de rétroaction récursive entre des personnes impliquées (membres équipe de projet), des équipements « à-portée-de-la-main » et autres objets du monde de projet (van der Hoorn et Whitty, 2015 : 723). Lorsque nous distinguons le monde de gestion de projet en des composantes perçues (personnes, processus et artefacts) comme dans la perspective cartésienne, nous réduisons notre compréhension du phénomène de la gestion de projet. La perspective heideggerienne du management de projet propose plutôt qu'on accroisse notre compréhension de « l'expérience vécue » en évitant de séparer ces éléments (holisme) et en tenant compte de la relation de rétroaction récursive entre les personnes impliquées (membres équipe de projet), les équipements à-portée-de-la-main (objets utiles à Dasein) et d'autres objets de l'environnement du projet (van der Hoorn et Whitty, 2015 : 725). Aucun objet (outils, approches de gestion) du monde de projet n'est intrinsèquement adapté ou inadapté, c'est le contexte qui déterminera sa pertinence dans le processus de sélection d'être « à-portée-de-la-main » pour le besoin de l'activité à réaliser (van der Hoorn, 2015 : 1010).

Il faut noter que trois autres concepts sont connexes au concept de l'être (équipement) « à-portée-de-la-main ». Il s'agit premièrement de l'équipement « à-portée-de-la-main » devenu transparent tel que la porte qu'on emprunte tous les jours. Une action qui devient si habituelle au point où on ne remarque plus la porte en tant qu'un dispositif qui permet cette action répétitive (routine) dans un contexte particulier. Le deuxième concept est relatif à un équipement « à-portée-de-la-main », mais qui nécessite de la part du Dasein plus d'attention tel que l'entrée d'un hôtel en porte tournante à laquelle le client n'est pas trop habitué. Le troisième concept concerne un équipement non « à-portée-de-la-main » tel qu'un appareil devenu non fonctionnel qui ne permet plus au Dasein de continuer à exercer normalement ses activités (van der Hoorn et Whitty, 2015a).

Par contre, le mode d'être « sous-la-main » s'inscrit dans la perspective traditionnelle cartésienne (philosophies analytiques). Décrire le marteau en tant qu'un être « sous-la-main » est une description décontextualisée qui réduit notre compréhension de cet outil contrairement à la conception de l'être (équipement) « à-portée-de-la-main » qui est une description contextualisée (van der Hoorn, 2016 : 874). En effet, le marteau comme un être « sous-la-main » est décrit en termes de ses caractéristiques décontextualisées telles que sa forme sans se référer à son aptitude à frapper un clou, son poids sans se référer à son aptitude à être manœuvrée facilement pour marteler les clous, etc. (van der Hoorn et Whitty, 2016 : 974). Ainsi, dans les approches scientifiques classiques, les « objets » sont examinés de manière décontextualisée (être-sous-la-main) telle qu'une feuille peut être examinée en fonction de sa texture, de sa taille ou de sa couleur, sans se préoccuper de la façon dont elle affecte ou est affectée par l'écosystème (van der Hoorn, 2016 : 871).

Par ailleurs, les concepts de l'« inauthenticité » et de l'« authenticité » sont deux concepts dans l'« Être et Temps » de Heidegger. Ces concepts sur lesquels van der Hoorn et Whitty (2015 : 729) se sont aussi appuyés pour soutenir avec Cicmil et al.(2006) que le management de projet doit être contextualisée à l'unicité de chaque situation problématique au cours de la réalisation du projet. En effet, des chefs de projet (Dasein) sont souvent inauthentiques face aux situations problématiques des projets en s'appuyant sur des approches standards de gestion de projet. Par contre, d'autres essaient de ne pas tomber dans ce conformisme aveugle aux approches standards et d'être authentiques en

développant des approches qui répondent aux situations concrètes ou réelles rencontrées (van der Hoorn et Whitty, 2015 : 729). Au sens de Heidegger, agir de manière authentique, c'est de prendre des décisions basées sur ses propres croyances ou sur l'unicité de chaque situation plutôt que sur une main directrice ou une norme (van der Hoorn, 2016 : 874). En d'autres termes, il est possible que les personnes impliquées dans un projet entreprennent la réalisation d'une activité du projet parce que c'est la chose qui est prévue à faire (une réponse inauthentique), pas nécessairement parce que c'est la bonne chose (réponse authentique) pour la situation réelle (van der Hoorn et Whitty, 2015b : 1208). Ce qui suppose que certains chefs de projet peuvent se préoccuper uniquement à bien faire les choses qui sont planifiées (efficacité) et d'autres peuvent se préoccuper à être authentiques en cherchant à faire les bonnes choses (efficacité).

Ce contraste entre la perspective cartésienne qui sous-tend les approches scientifiques classiques qui examinent les « objets » de manière décontextualisée comme un être-sous-la-main et la perspective heideggerienne qui met l'accent sur le Dasein au monde et en interactions avec des êtres à-portée-de-main, c'est-à-dire sur la contextualisation de l'expérience vécue du Dasein est illustrée par la figure 23.

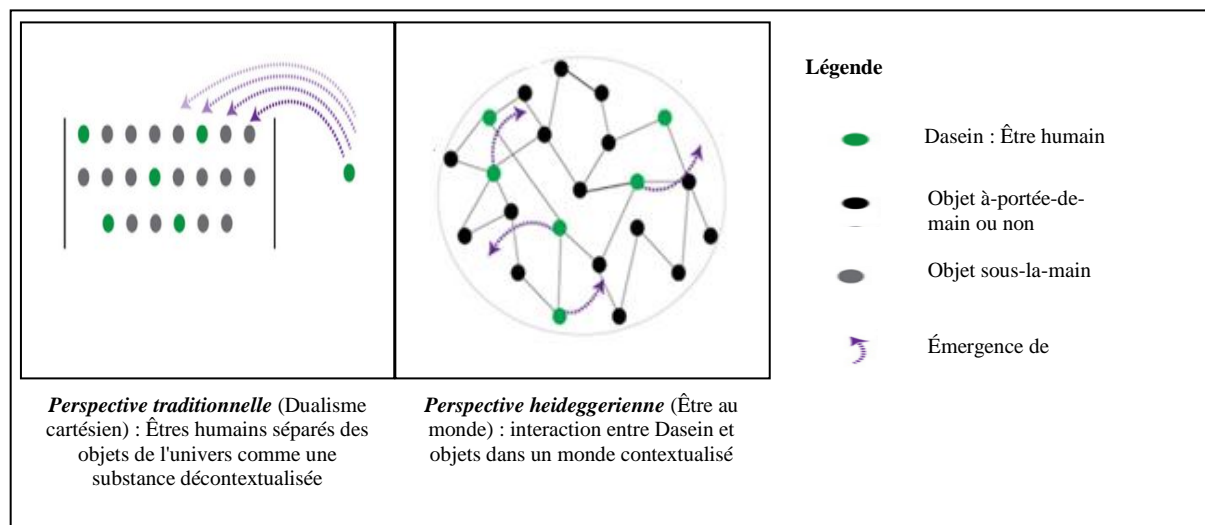


Figure 23 : Perspective cartésienne et perspective heideggerienne en management de projet

Source: van der Hoorn and Whitty, 2015, p. 725

Cette distinction donne une compréhension du fondement théorique de deux perspectives de production de connaissances en management de projet (van der Hoorn et Whitty, 2015 : 727).

Lorsqu'on décrit un ensemble d'activités comme un projet ayant un début et une fin définis, ayant des risques à contrôler avec des outils, on est ainsi dans une description décontextualisée d'un objet. Une approche qui relève de la perspective traditionnelle sous-tendue par la philosophie analytique cartésienne (van der Hoorn et Whitty, 2016 : 974). De même, dans cette perspective rationnelle, la gestion du projet est vue de manière décontextualisée et est réduite à un ensemble d'outils standards à appliquer, à un ensemble de règles ou de procédures standards à suivre (Cicmil et al., 2006 dans van der Hoorn et Whitty, 2015 : 728). Par exemple, le chef de projet utilise un diagramme de Gantt en tant qu'outil pour rendre compte de l'avancement du projet à la haute direction, pour gérer les attentes de la haute direction (outil de reddition de compte). De plus, dans cette perspective rationnelle, la recherche en gestion de projet considère les composantes de l'environnement comme des « objets » isolés et neutres dans l'univers (van der Hoorn et Whitty, 2015 : 727).

Par contre, lorsqu'on s'inscrit dans la perspective heideggerienne (Dasein au monde en interaction avec des êtres à-portée-de-main) pour appréhender le projet du point de vue de l'expérience humaine, il apparaît qu'une grande partie des interactions entre les praticiens de projets sont tacites et contextuelles. Par conséquent, le management de projets n'est plus réduit à un ensemble de règles ou de procédures à suivre (approche classique). Le sens des choses (comprendre une situation problématique, entreprendre et gérer des activités) émerge plutôt de façon dynamique des relations de rétroaction récursive entre le Dasein et les équipements à-portée-de-main de leur environnement. Ceci est à l'image d'un processus d'apprentissage social au sens de Checkland pour définir des systèmes d'activités humaines (modes de pensée) qui guident l'exploration de modes d'action en vue de la structuration d'une situation problématique. Le chef de projet (Dasein) va utiliser par exemple un diagramme de Gantt en tant qu'outil (à-portée-de-la-main) pour illustrer les tâches et les événements en fonction du temps, pour organiser et coordonner le travail et les

ressources, pour créer un prototype de produit (van der Hoorn et Whitty, 2015 : 727). Dans la perspective heideggerienne, le monde du projet est l'équipe du projet, un lieu d'être des acteurs (Dasein), un lieu d'émergence de sens, un lieu d'agir, et non un univers dans lequel le sens est projeté de manière détachée et objective sur les choses (van der Hoorn et Whitty, 2015). Lorsqu'une recherche a pour but de révéler des phénomènes réels du management de projet, c'est le monde du projet qui est indiqué pour une telle exploration (van der Hoorn et Whitty, 2015 : 727). Ce qui répond à l'appel du mouvement "Critical Management Studies".

Il faut noter que van der Hoorn et Whitty (2017) se sont appuyés respectivement sur la littérature des études organisationnelles de Thiry (2001) et de Weick (1995) pour définir le concept de création de sens ou de « sensemaking ». Ils l'ont défini comme un système d'interactions entre différents acteurs qui utilisent collectivement l'intervention pour comprendre individuellement une situation et construire une compréhension collective de cette situation. Cela s'apparente à un processus continu dans lequel l'histoire change au fil du temps, à mesure que de nouvelles informations relatives à des situations problématiques sont connues (van der Hoorn et Whitty, 2017 : 187 -188). Weick (2001) a illustré la création de sens par une analogie à la cartographie. Pour cet auteur, c'est en cartographiant le territoire d'une situation problématique que l'ambiguïté et la peur peuvent être réduites et que des mesures peuvent être prises. La création de sens est un processus d'établissement de la carte commune d'une situation problématique dans un environnement particulier (mode de pensée collectif) en vue d'agir (mode d'action) (Weick, 2001 dans van der Hoorn et Whitty, 2017 : 188).

L'intérêt de ce concept de « construction de sens » dans le domaine du projet a été souligné par plusieurs auteurs. Atkinson et al. (2006) mettaient l'accent sur la nécessité d'explorer le concept de « la création de sens » pour suppléer aux limites des approches de planification et de contrôle de gestion et pour gérer convenablement les situations problématiques en management de projet. D'un point de vue philosophique ou épistémologique, van der Hoorn et Whitty (2017) ont inscrit la création de sens dans un paradigme constructiviste en opposition au positiviste qui sous-tend l'approche classique de gestion de projets (planification et contrôle). Dans cette nouvelle perspective, van der

Hoorn et Whitty (2017) ont étudié des outils de réflexion génériques que les chefs de projet et les membres de leurs équipes peuvent utiliser pour favoriser la création de sens et de connaissance en vue de faire face aux situations problématiques dans les projets. Ils n'ont pas manqué aussi de souligner les suggestions de Winter (2006). Ce dernier a suggéré la Méthodologie des Systèmes Souples (MSS) comme un dispositif d'apprentissage social qui favorise le processus de création de sens pour structurer les discussions sur des situations problématiques et pour réaliser les activités du projet (van der Hoorn et Whitty, 2017 : 191).

Schwandt (2005) a présenté dans son article intitulé "When managers become philosophers" les concepts de « sensemaking » et de « l'apprentissage des adultes » comme deux concepts qui traitent dans deux paradigmes différents la création du sens (Schwandt, 2005 : 176). Le concept de « sensemaking » au sens de Weick (1995) permet d'introduire les aspects cognitifs et émotionnels de l'expérience humaine dans les interactions entre les individus et leur environnement pour favoriser les processus de création de sens et élargir la connaissance des acteurs sur différentes situations au-delà de leurs connaissances techniques (Schwandt, 2005 : 182). Quant au concept de « l'apprentissage des adultes », il participe à l'élargissement de la conception classique de l'apprentissage comme une réalité essentiellement objective-fonctionnelle vers la conception de l'apprentissage comme une réalité subjective-interprétative qui met l'accent sur la compréhension de la manière dont les adultes créent des connaissances utiles dans un système social ou dans un contexte réel (Schwandt, 2005 : 181). C'est surtout la classification de Merriam et Caffarella (1999) qui a permis d'appréhender cette évolution des paradigmes d'apprentissage comme une progression de la conception behavioriste de l'apprentissage des adultes vers les conceptions cognitiviste, humaniste, sociale, constructiviste de l'apprentissage des adultes (Schwandt, 2005 : 178). Bien que le concept de « sensemaking » ait ses racines dans une discipline différente de l'« apprentissage des adultes », les deux concepts (sensemaking et apprentissage des adultes) ont mis l'accent sur les liens entre le sens et les actions. Ce qui permet d'élargir la compréhension du rôle de la cognition dans l'action en termes d'interprétation humaine en temps réel pour acquérir ou développer des connaissances dans l'action plutôt qu'une simple application de formules, de modèles prescriptifs ou de routines rationnelles (Schwandt, 2005 : 183 - 184). Par ailleurs, le concept de

« sensemaking » et le concept de l'« apprentissage des adultes » dans ses orientations cognitives, humanistes et constructivistes ont permis également d'étendre la définition de la connaissance du monde à une définition qui reconnaît la nature subjective de l'activité humaine. Les deux concepts considèrent que l'adulte est capable d'avoir des expériences significatives et a des capacités d'interprétation lui permettant avec d'autres individus (formant une équipe) de donner un sens collectif à des situations problématiques dans des environnements sociaux ambigus (Schwandt, 2005 : 184). Le point de distinction entre les deux concepts est relatif au rôle de la réflexion et de l'expérience vécue du gestionnaire face aux situations problématiques. En effet, le concept de « sensemaking » met l'accent sur « l'action et l'expérience vécue » notamment dans ses caractéristiques de mise en scène et de contexte socio-environnemental qui font référence au caractère pragmatique de la création de sens et de la cognition (Schwandt, 2005 : 185). En management de projet, Cicmil et al.(2006) ont illustré cette conception de création de sens en s'appuyant sur les travaux de Thomas (2000) et de Buckle et Thomas (2003). En effet, pour répondre à la question de recherche « les projets échouent-ils à cause d'une mauvaise communication et d'une incapacité à répondre aux attentes, qu'en est-il du management même du projet? », Buckle et Thomas (2003) ont exploré de nombreuses représentations de la gestion de projet que les praticiens de projets font de leur expérience quotidienne du projet. Cicmil et al.(2006 : 679) retiennent de cette démarche que la recherche qui met l'accent sur le concept de « sensemaking » en management de projet est une recherche qui s'inscrit dans un désir très pragmatique de comprendre les « expériences vécues » des gestionnaires de projets qui affrontent l'incertitude et la complexité. Une perspective de recherche qui s'inscrit dans une position critique en utilisant les théories du sens de Weick (Cicmil et al., 2006 : 679). Par contre, dans le concept de l'« apprentissage des adultes » particulièrement dans ses orientations sociales et constructivistes, « l'action et l'expérience vécue » sont considérées comme des ingrédients nécessaires, mais pas suffisants pour parvenir à un sens et à un changement transformationnel. Le concept de l'« apprentissage des adultes » met plutôt l'accent sur la réflexion critique (autocritique), sur l'efficacité de ses propres pratiques en tant qu'acteur face à des situations problématiques dans des environnements sociaux ambigus en vue de changement transformationnel au besoin (Schwandt, 2005 : 185). En management de projet, Rolfe et al.(2016) parlent de perturbations existentielles. Winter et

Checkland (2003 : 190) ont suggéré à cet effet la Méthodologie des Systèmes Souples (MSS) qui permet dans des situations problématiques à se focaliser sur un processus d'apprentissage social à l'image du processus du « praticien réflexif » présenté dans le travail de Schön. L'apprentissage social met l'accent sur la dépendance de l'individu à l'interaction avec d'autres personnes et à l'observation de celles-ci dans un contexte social. Il met l'accent sur l'auto-efficacité qui joue un rôle déterminant dans l'activation des processus de cognition humaine, de motivation, de sélection des événements d'action, etc. (Bandura, 1995 dans Schwandt, 2005 : 184).

Ainsi, les deux concepts de « sensemaking » et de l'« apprentissage des adultes » mettent l'accent sur la création de sens pour faire face aux situations problématiques. Le concept « sensemaking » met l'accent particulièrement l'accent sur l'exploration des « expériences vécues », tandis que le concept de l'« apprentissage des adultes » met plus l'accent sur la pratique réflexive. De la pensée philosophique de Platon selon laquelle l'investigation, le raisonnement abstrait et l'apprentissage étaient des compétences "idéales" nécessaires aux personnes chargées de diriger des structures politiques, Schwandt (2005 : 187) a soutenu que les gestionnaires dans les situations problématiques doivent devenir des philosophes en intégrant l'apprentissage réflexif et la création de sens managérial. Cette suggestion de l'intégration de la création de sens et de l'apprentissage des adultes implique en contexte de travail de gestion un changement de nos propres paradigmes de création de sens. Cela permet que le rôle du gestionnaire soit celui de « praticien réflexif » au sens de Schon (1983) en vue de répondre aux menaces sur les pratiques classiques de gestion quand l'environnement change (Schwandt, 2005 : 187).

Contrairement à l'étude de van der Hoorn et Whitty (2017) qui traite aussi de la création de sens en mettant l'accent sur les outils de réflexion génériques pour favoriser cette création de sens, cette étude s'inscrit dans la vision intégrée de la création de sens et de l'apprentissage social. Ceci pour comprendre comment les praticiens de projet (chefs et membres de leurs équipes) des projets de DI construisent le sens pour surmonter les différentes situations problématiques inhérentes à la réalisation de leurs projets. Cela suppose de comprendre à travers les « expériences vécues » des praticiens de projet, le processus social par lequel ils construisent le sens et la connaissance dans l'action en vue

de faire face aux situations problématiques et d'améliorer la performance de leur projet. En d'autres termes, cette étude s'est intéressée à la création de sens et à la compréhension du processus social qui favorise au sein d'une équipe de projet la création de sens et le développement de nouvelles connaissances pour faire face aux situations problématiques.

En somme, il apparaît que le processus de développement de capacités de projet dans la perspective heideggerienne que nous proposons van der Hoorn et Whitty (2016) peut s'aligner avec l'apprentissage organisationnel au sens d'Argyris et Schön (1996), à la définition de systèmes d'activités humaines et de modèle exploratoire en vue de structuration des situations problématiques au sens de Checkland et Poulter (2010). La conception de management de projet de van der Hoorn et Whitty (2016) fait référence à un processus d'interaction sociale entre les Dasein et les choses de l'environnement du projet pour une émergence de sens sur les choses. Cette conception est caractérisée par un attribut principal qu'est le système d'apprentissage organisationnel. Il implique des attributs secondaires que sont le contexte particulier, la rétroaction et l'émergence de sens (McEvoy et al., 2016). Il s'agit ainsi d'un système d'apprentissage organisationnel dans la « pensée systémique soft » pour explorer de nouvelles connaissances dans l'action face aux situations problématiques (Winter et Checkland, 2003).

De plus, le processus de développement de capacités dans la perspective heideggerienne offre ainsi un fondement théorique au concept de « capacité du projet » de Davies et Brady (2016). En effet, Davies et Brady (2016 : 314) définissent le concept de « capacité du projet » comme l'ensemble des connaissances, des expériences et des compétences managériales situées au sein d'une organisation (équipe de projet comme organisation temporaire) et qui sont nécessaires pour coordonner et exécuter les activités du projet. Or, à travers le concept de l'« Être-au-monde » de Heidegger, van der Hoorn et Whitty (2016) ont montré comment la capacité du projet en termes de connaissances pour réaliser une activité du projet émerge des interactions entre les Dasein (membres de l'équipe de projet et autres acteurs) et l'activité en question et les objets de leur environnement.

4.3 Conception d'un modèle intégré de développement de « capacités de projet » par l'apprentissage organisationnel pour l'amélioration de la performance des projets de DI.

En s'appuyant sur Winter et Checkland (2003), Chronéer et Backlund (2015), van der Hoorn et Whitty (2015) et van der Hoorn et Whitty (2016), cette étude soutient qu'on peut instaurer au sein d'une équipe de projet une logique de recherche dans l'action. Cette logique sous-tend une autre facette du management de projet dans la « pensée systémique soft » pour faire face aux situations problématiques inhérentes à la réalisation des projets. Une facette qui peut être fondée dans la philosophie continentale. Elle offre un cadre favorable aux questionnements sur les perturbations existentielles, à la recherche phénoménologique en contexte réel (Rolfe et al., 2017 : 744 ; van der Hoorn, 2016 : 869). La méthodologie des systèmes des souples (MSS) en tant qu'un processus d'apprentissage organisationnel offre également de lignes directrices pour permettre à l'équipe de projet à « apprendre » ce qui doit être fait plutôt que d'essayer de « résoudre » un problème particulier (Winter et Checkland, 2003 : 91). La réponse à la question de recherche de cette étude se trouve dans la complémentarité entre cette approche de management de projet sous-tendue par une logique de recherche dans l'action (perspective subjective) et l'approche classique de gestion de projet (perspective objective) comme deux facettes d'une même réalité.

Ainsi, l'équipe de projet constitue le monde du projet caractérisé par des attributs de contexte particulier, des rétroactions et de la propriété d'émergence (van der Hoorn et Whitty, 2015; McEvoy et al., 2016). Avec ces caractéristiques, l'équipe de projet peut être assimilée à un système. De plus, la plupart des équipes de projet sont confrontées à la même problématique des limites des approches classiques qu'elles utilisent dans des situations problématiques. Mais, les réponses apportées par beaucoup de chercheurs et de praticiens de projets à ces limites mettaient plus l'accent sur des solutions technicistes fondées sur la rationalité instrumentale et des méthodologies positivistes (Cicmil et Hodgson, 2006 : 115). Par contre, celle que propose Checkland face aux situations problématiques dans la gestion des organisations exhorte à comprendre les processus sociaux en les modélisant à partir des points de vue des acteurs concernés par ces situations problématiques. Le programme "Rethinking Project Management" exhorte à cet effet les chercheurs et les praticiens en management de projet à s'intéresser davantage dans la

perspective « l'actualité des projets » (Cicmil et al., 2006). Cette proposition invite à porter un intérêt aux « expériences vécues » par des praticiens de projet pour comprendre comment ils pensent et agissent face à la complexité croissante dans le travail de projet au cours de la réalisation des projets. Il s'agit d'étudier à partir des « expériences vécues » des praticiens de projet des questions telles que la complexité, le pouvoir, l'intuition, le travail collaboratif, l'apprentissage en management de projet (Cicmil et al., 2006 : 676).

Les travaux de van der Hoorn et Whitty (2015) s'inscrivent dans cette perspective de « l'actualité des projets ». Toutefois, van der Hoorn (2016) a pris soin de repréciser leur cadre de pensée. Il pense que le cadre proposé par Cicmil et al.(2006 : 676) pour la discussion de « l'expérience vécue » du projet conçoit toujours le projet comme une chose. L'hypothèse de Cicmil et al.(2006 : 676) est que les pratiques des praticiens de projet doivent tenir compte du fait que les projets sont dans des contextes sociaux complexes caractérisés par des tensions entre l'imprévisibilité des événements et la perte de contrôle, l'interaction collaborative entre les divers participants. Pour van der Hoorn (2016 : 880 et 882), l'imprévisibilité, la perte de contrôle sur lesquelles cette hypothèse met l'accent sont des concepts qui ne sont pas intrinsèques à une activité. Mais, ils sont plutôt des conséquences d'une capacité des personnes à comprendre, à entreprendre et à gérer l'activité du projet. À cet effet, van der Hoorn (2016) soutient que le projet n'est pas dans les choses, même si l'on met l'accent sur les processus et l'ontologie du « Devenant », il est plus précisément dans un type d'expérience particulière qui survient lorsque la capacité à comprendre, à entreprendre et à gérer une ou des activités fait défaut (van der Hoorn, 2016 : 882). Ainsi, le travail de projet n'est pas une « chose », mais une « expérience subjective vécue » qui naît de la relation de capacité entre les personnes impliquées et les activités du projet (van der Hoorn et Whitty, 2016 : 977; van der Hoorn, 2016 : 882). Ce manque de capacité à faire face à la réalisation d'une activité qui implique le travail de projet peut s'exprimer aussi à travers ce que Rolfe, Segal, et Cicmil (2016 : 48) appellent des perturbations existentielles de l'expérience vécue. Les perturbations existentielles sont des types de perturbations dans lesquelles les habitudes des praticiens ou les manières conventionnelles de faire les choses ne permettent pas de réaliser un nouveau type d'activités. Une telle situation révèle une limite des pratiques classiques. En d'autres termes, le travail de projet est la situation qui survient lorsqu'il y a une perturbation

existentielle (ou une insatisfaction) dans un ensemble de conditions actuelles pour entreprendre une activité donnant lieu à une situation problématique que l'on tente de résoudre, mais pour laquelle il n'y a pas de capacité inhérente pour la résoudre (van der Hoorn, 2015 : 1018). Ainsi, le management de projet est en termes de restauration des situations problématiques autour de la réalisation d'une activité du projet pour laquelle au premier abord le Dasein (chef de projet et son équipe) n'a pas de capacité inhérente pour la réaliser et qu'il fallait développer de nouvelles connaissances dans l'action (van der Hoorn et Whitty, 2015 : 731; van der Hoorn et Whitty, 2017 : 187). Cette perspective de management de projet peut ainsi être assimilée à une Méthodologie des Systèmes Souples de Checkland pour la structuration d'une situation problématique. C'est ce à quoi la question de recherche issue de la définition de la problématique de cette recherche oriente l'étude, plus précisément pour comprendre le processus social par lequel l'équipe de projet développe dans l'action de « capacités de projet » en vue d'améliorer la performance des projets.

Dans la logique checklandienne, l'organisation peut être réorganisée sur la base de la théorie des flux et de l'approche systémique en vue d'accomplir plus efficacement sa mission toutes les fois qu'elle est confrontée à des situations problématiques liées à la dynamique de l'environnement (Prévost et Roy, 2015 : 82). En effet, une organisation peut être décrite comme un ensemble constitué d'activités humaines inter-reliées par des flux de ressources (physiques, financières et humaines) et d'informations qui sont agencés de manière à accomplir une mission, à réaliser des objectifs et à atteindre une finalité. De plus, elle est considérée comme un système ouvert dans un environnement plus ou moins contrôlable avec lequel elle interagit pour puiser ses besoins en ressources, les transformer et y retourner ses extrants sous la forme de produits, services, ou informations (Prévost et Roy, 2015 : 82).

Mais de tradition, cette réorganisation dans les organisations est pensée dans une perspective ontologique du réalisme qui suppose que la réalité (situation problématique) est objective et gouvernée par des lois immuables hors de l'observateur. Les acteurs de l'organisation peuvent les appréhender et rendre compte telles qu'elles sont lorsqu'ils les observent de l'extérieur pour les comprendre (Prévost et Roy, 2015 : 23). Pour Checkland,

les actions humaines ne sont pas gouvernées par des lois immuables comme dans le cas des phénomènes naturels qui font l'objet des sciences physiques et chimiques. Il s'oppose à cette posture positiviste selon laquelle la réalité est gouvernée par des lois immuables pour soutenir plutôt une posture subjective qui s'inscrit dans la « pensée systémique soft » (Prévost et Roy, 2015 : 83). La posture positiviste permet seulement d'avoir de connaissances sur l'état du monde (réalité physique). Mais, elle ne permet pas d'apprendre et d'améliorer la manière de penser et d'agir des acteurs dans les situations problématiques (Filion, 2012 : 34). C'est pourquoi, face aux situations problématiques dans les réalisations des activités humaines, Checkland suggère la voie de la modélisation à partir des intentions et des points de vue des acteurs concernés par ces situations problématiques (Prévost et Roy, 2015 : 83). Contrairement dans les sciences naturelles où la recherche de la scientificité se situe au niveau de l'identification de lois universelles, la scientificité dans les sciences humaines se situe dans l'élaboration de modèles descriptifs (Barnes, 2006 dans Filion, 2012 : 38). À cet effet, Checkland propose la Méthodologie des Systèmes Souples (MSS).

Ainsi, la Méthodologie des Systèmes Souples (SMM), suggérés déjà par Winter et Checkland (2003) comme un cadre d'apprentissage pour enrichir le management de projet dans une perspective subjective du projet offre à cette étude une démarche qui permet de cartographier un modèle de penser et d'agir des praticiens. Au-delà de sa vocation première de comprendre et de structurer des problèmes organisationnels ou sociaux complexes, la MSS peut être utilisée pour cartographier a posteriori ce que des acteurs d'un domaine d'activité (comme l'entrepreneuriat) ont pensé et accompli dans des situations problématiques réelles en vue d'expliquer leur agir en rétrospection et d'en dégager des modèles réflexifs (Filion, 2012 : 43).

La littérature sur le développement de « capacités de projet » dans l'action en complémentarité à l'approche classique de gestion de projet présentée dans les sections précédentes permet de faire une synthèse sur ces deux perspectives (facettes) du management de projet suivant trois dimensions de développement de « capacités de projet » dans l'action. Cette synthèse est faite dans le tableau 6.

Tableau 6 : Dimension de la capacité de projet dans les pensées systémiques "hard" et "soft"

Dimensions de capacité de projet		Projet et sa gestion dans la pensée systémique hard (Perspective rationnelle classique)	Projet et son management dans la pensée systémique soft (Perspective subjective)
1	<i>Spectre de capacités de projet</i> (van der Hoorn, et Whitty, 2016)	Équipe de projet dispose de grandes capacités intrinsèques (capacités instrumentales) à entreprendre une activité du projet supposée être dans un contexte stable (travail opérationnel).	Équipe de projet manque de capacités intrinsèques à entreprendre une activité du projet qui se révèle dans une situation problématique (travail de projet).
2	<i>Approche d'apprentissage organisationnel et style de gestion</i>	Apprentissage organisationnel basé sur un style de leadership de commandement et de contrôle des écarts de résultats, sur la détection et la correction des erreurs pour la résolution linéaire de problèmes guidées par des plans de projets (Ahern et al., 2015)	Apprentissage organisationnel comme processus social tel que la Méthodologie des Systèmes Souples (MSS) pour le développement de nouvelles « capacités » de projet en termes de définition de systèmes d'activités humaines et de modèles exploratoires pouvant guider la structuration des situations problématiques au cours de la réalisation des activités du projet (Winter et Checkland, 2003; Whitehead, 2005 ; Checkland et Poulter, 2010; Prévost et Roy, 2015).
3	<i>Méthodologie d'acquisition de capacités de projet en tant que connaissances</i> (van der Hoorn et Whitty, 2015; van der Hoorn, et Whitty, 2016)	Le sens (ou la compréhension) d'une activité est projeté de l'extérieur : des connaissances préexistantes et universelles appliquées avec des outils décontextualisés (mode d'être sous-la-main). Il s'agit d'une perspective cartésienne d'acquisition et d'application de connaissances décontextualisées.	Le sens d'une activité émerge de l'interaction entre les acteurs (points de vue des Dasein) concernés et les artefacts du monde de projet pour la sélection d'outils contextuels et exploratoires (mode d'être à-portée-de-la-main), le développement de « capacité » dans l'action. Il s'agit d'une perspective heideggerienne de développement de connaissances contextuelles.

4.3.1 Méthodologie des Systèmes Souples (MSS) comme un processus d'apprentissage social favorable à la construction de sens et au développement de nouvelles capacités de projet dans l'action

Selon Checkland et Poulter (2010), toutes les situations problématiques dans la vie réelle en tant que situations sociales sont caractérisées par deux éléments. Premièrement, la complexité des situations problématiques provient non seulement du fait qu'elles ne sont jamais statiques, mais qu'elles concernent aussi des gens qui ont des conceptions différentes et interactives de la « réalité » (Checkland et Poulter, 2010 : 192). Deuxièmement, face à toute situation problématique il y a des gens qui agissent intentionnellement et non par l'instinct ou par le hasard (Checkland et Poulter, 2010 : 192). L'existence de ces deux caractéristiques relatives à la vision conflictuelle du monde des acteurs concernés par une situation problématique et leur action intentionnelle sous-tendent la proposition de

Checkland d'une Méthodologie des Systèmes Souples (MSS). Il s'agit d'un processus de recherche et d'apprentissage social ayant des propriétés d'émergence d'un système pour faire émerger de sens face à des situations problématiques à partir des points de vue des individus concernés par ces situations. Ce processus conduit à une définition de systèmes d'activités humaines pertinents qui illustrent des modes de pensée de ces acteurs concernés face aux situations problématiques pour opérer des changements (Checkland et Poulter, 2010 : 192 ; Prévost et Roy, 2015 : 86; Filion, 2012 : 42). Il faut préciser qu'un système d'activités humaines résulte des interprétations et des perceptions des acteurs concernés par une situation problématique qui découvrent un sens qu'ils attribuent à leur système d'activités. Un sens qui ne pourrait donc jamais parvenir d'une seule et unique interprétation, mais, toujours d'un ensemble d'interprétations possibles toutes valides selon les visions du monde des personnes concernées (Checkland, 1981 dans Sandoval-Correa, 2006 : 59). En d'autres termes, les parties prenantes d'une situation problématique ont des points de vue et des intérêts divergents. C'est à partir du choc de ces points de vue divergents dans un processus d'apprentissage social qu'émerge un sens partagé, une représentation partagée sur la problématique. L'expression et la prise en compte des points de vue de tous les participants d'une situation tout en veillant à faire émerger des points de vue partagés qui ne s'écartent pas des faits et de la logique qui caractérisent la situation problématique constituent l'enjeu de la MSS (Prévost et Roy, 2015 : 87). A partir des points de vue émergents, la MSS permet de définir des systèmes d'activités humaines pertinents, des modèles conceptuels exploratoires (Prévost et Roy, 2015 : 85). Par exemple, la réalisation d'une prison en tant qu'un projet est constituée d'activités liées par des flux de ressources et d'informations qui pourrait être illustrée par un système d'activités humaines qui interprète ou décrit le projet de réalisation de la prison comme la mise en place d'un système de punition. Un autre système d'activités humaines pourrait exprimer ce projet de construction d'une prison comme un système de réhabilitation. Il s'agit ainsi de deux modèles exploratoires (deux points de vue) basés sur deux visions différentes d'une réalité du monde. Ces deux systèmes d'activités humaines ne décrivent pas la réalité elle-même. Ils constituent simplement deux compréhensions différentes du projet d'une prison qu'on veut réaliser. Il s'agit de deux compréhensions qui pourront servir dans un processus d'apprentissage comme des dispositifs pour explorer et réaliser de manière organisée et

efficace un changement (Checkland et Poulter, 2010 : 192; Prévost et Roy, 2015 : 95). L'enjeu ici est le choix et la définition d'un système d'activités humaines pertinent en fonction d'un point de vue pertinent qui a émergé des discussions entre acteurs sur la situation problématique. La Méthodologie des Systèmes Souples (MSS) aide à conduire de manière systématique et critique le choix et la définition de systèmes d'activités humaines pertinents, la construction de modèles exploratoires. L'accent mis ici sur la manière « systémique » et « critique » veut signifier que dans des situations problématiques, c'est-à-dire non structurées, l'adoption de la MSS offre une démarche qui permet de porter une attention particulière sur « le quoi, le comment et le pourquoi » de l'action tout en soumettant régulièrement les idées à la critique (Prévost et Roy, 2015 : 20).

Dans le domaine des projets, l'équipe de projet est considérée comme le monde du projet dans un processus social (van der Hoorn et Whitty, 2015a). Les différentes parties prenantes de la réalisation d'une activité du projet ont chacune des attentes cachées en dehors du mandat formel exprimé dans le plan de projet (Saint-Macary et Ika, 2015 : 240). En ce qui concerne particulièrement les projets de DI, ils sont préparés et exécutés dans un environnement politique, économique et socioculturel difficile (Ika, 2012). Les gens qui constituent le monde social d'un projet (équipe de projet) ont des points de vue différents sur diverses situations problématiques auxquelles ils sont confrontés lors de la réalisation du projet. Ils interagissent continuellement entre eux et avec leur environnement constitués d'autres parties prenantes influentes avec qui ils créent et recréent de sens à leur monde pour atteindre leur but. Ce qui implique que les gestionnaires de projet et leurs équipes sont aux prises avec des situations problématiques au cours de la préparation et de la réalisation de leurs projets. Ainsi, l'idéal d'un objectif spécifique unique, clair et précis défendu dans l'approche classique de gestion des projets (pensée systémique hard) est loin de refléter la réalité des projets (Saint-Macary et Ika, 2015 : 240).

Cette réalité qui caractérise la réalisation des projets notamment les projets de DI justifie la MSS comme une approche pouvant aider les gestionnaires des projets de DI et les membres de leurs équipes à comprendre et structurer les situations problématiques inhérentes à la réalisation de leur projet. La MSS apparaît ainsi bien utile dans le domaine management de projet (Winter, 2006 : 802 - 803). Dans le cadre de la présente recherche

qui s'est intéressée particulièrement aux projets de développement international (DI), il est supposé qu'avec l'appui des partenaires techniques et financiers, le but ou les objectifs des projets de DI sont souvent bien définis. C'est plutôt l'exploration dans l'action de nouvelles capacités à comprendre, à entreprendre, à gérer des activités planifiées qui est ciblée. Ceci, pour face aux perturbations et aux incertitudes comme un enjeu de l'amélioration de la performance des projets de DI (McEvoy et al., 2016 : 529; van der Hoorn et Whitty, 2016 : 976; Aubry et Lièvre, 2010 : 32). Pour cette raison, l'intérêt que porte cette étude à la MSS en tant qu'un processus d'apprentissage organisationnel se justifie plus dans la réalisation du projet.

4.3.2 Méthodologie des Systèmes Souples : Un cadre d'apprentissage favorable aux pratiques réflexives et à l'ambidextrie par les praticiens de projets pour le développement de « capacités de projet » dans l'action.

L'approche traditionnelle de gestion de projet s'appuie sur des normes, des connaissances préexistantes vulgarisées à travers des certifications qui sont prétendues applicables à toutes situations et qui valorisent la phase de conception du projet en mettant plus l'accent sur l'anticipation opératoire, c'est-à-dire la définition de but et des objectifs du projet, la planification (structurelle, organisationnelle, opérationnelle et financière) du projet. Par contre, le management de projet fondé sur un processus d'apprentissage social ou organisationnel valorise à la phase de réalisation du projet des pratiques de management telles que les pratiques réflexives, l'ambidextrie du chef de projet et des membres de son équipe pour favoriser l'exploration continue de nouvelles façons de penser, de faire ou d'agir à travers des modèles réflexifs (Aubry et Lièvre, 2010 : 32 - 34).

Cette manière de penser le processus de management de projet comme une situation de recherche dans l'action, comme un processus d'apprentissage social au sein de l'équipe de projet plutôt comme un processus de gestion d'un cycle de vie de projet est similaire au processus du praticien réflexif présenté par Schön dans ses travaux (Winter et Checkland, 2003 : 190). Selon Schön, les praticiens (comme les gestionnaires de projet et les membres de leurs équipes) sont appelés constamment à gérer des « situations problématiques ». Pour ces situations problématiques, ils peuvent se rendre compte parfois que leurs capacités d'« appliquer » des prescriptions toutes faites et des connaissances acquises dans les

programmes de formations académiques présentent des limites. Ils pourront réagir plutôt à ces situations problématiques à travers des processus de « réflexion en action » et de « réflexion sur action » (Winter et Checkland, 2003 : 190 -1991). Il s'agit de l'apprentissage organisationnel au sens d'Argyris et Schön (1996) qui est un processus social d'interactions entre les membres d'une organisation (comme une équipe de projet), un processus cognitif par lequel les membres d'une organisation détectent des écarts de résultats et apportent des mesures correctives en modifiant leur théorie d'action (Mbengue et Sané, 2013 : iv).

En d'autres termes, au sein d'une équipe de projet (comme un réseau d'acteurs), il peut y avoir un processus d'apprentissage organisationnel au sens de Schön qui favorise des pratiques réflexives en tant que pratiques sociales fondées sur une dialectique entre la pensée et l'action, entre la théorie et la pratique au sens Hegel. La dialectique de Hegel met l'accent sur l'« esprit » humain, sa capacité à créer de nouvelles connaissances dans l'action (Sage et al., 2010 : 542; Cicmil et al., 2006 : 676; Gauthier et Ika, 2012 : 12). Ce processus réflexif peut être mis en œuvre de façon systématique par une Méthodologie des Systèmes Souples (Winter et Checkland, 2003 : 190 -1991). Il s'agit ainsi d'une approche de management de projet axée sur les processus (flux d'information et ressources) où le projet est considéré comme un cadre social. Ainsi, le projet peut être exécuté en explorant et appliquant des théories organisationnelles conceptuelles et des cadres de comportement organisationnel (Blomquist et al., 2010 : 6). Une telle approche ne rejette pas l'approche classique de gestion de projet. Mais, elle élargit la perspective classique de projet en s'appuyant sur les acteurs concernés pour la création de capacités contextuelles par rapport à l'activité à réaliser, plutôt que de se concentrer sur les outils, les techniques et les méthodes formelles de gestion de projet (van der Hoorn, 2015 : 1010).

Cette nouvelle approche fondée sur un processus d'apprentissage social pour l'élargissement de la perspective classique de gestion de projet s'inscrit dans une perspective « critique » du management de projet et dans l'ontologie du « Devenant » qui suggèrent d'étudier la réalité de ce qui se passe dans les projets, c'est-à-dire les « expériences vécues » des praticiens (Cicmil et al., 2006). Ce qui est considéré ici comme le travail de projet est dans l'« expérience vécue ». Une « expérience qui survient lorsqu'il y a un manque de capacité intrinsèque à entreprendre une activité du projet » (van der Hoorn et

Whitty, 2016 : 970). Le management de projet dans cette perspective consiste à gérer un manque de capacité inhérente à la réalisation d'une activité du projet (van der Hoorn et Whitty, 2016 : 976 - 979). En d'autres termes, la réalisation de certaines activités du projet pourrait être entièrement à la portée de la capacité opérationnelle de l'équipe de projet avec leur mode d'action classique (approche planificatrice classique). Par contre, la réalisation d'autres activités pourrait nécessiter le développement de nouvelles capacités de projet de la part de l'équipe de projet par l'apprentissage organisationnel. van der Hoorn et Whitty (2015) ont suggéré dans leurs travaux l'exploration de telles « capacités » de projets dans une perspective heideggerienne de management de projet (pensée soft). Cette perspective a été largement développée dans la section 4.2.3.

La question de cette recherche a inscrit l'étude dans une perspective intégrée pour établir une passerelle entre cette nouvelle perspective du management axée un processus d'apprentissage social et l'approche classique de gestion de projet. En effet, par rapport aux problèmes persistants relatifs à la difficulté d'appréhender les niveaux d'incertitudes auxquels sont confrontés les praticiens dans la réalisation de leurs projets, le mouvement "Critical Projects Movement" (CPM) met régulièrement l'accent sur la « réflexivité » du praticien et la tradition « dialectique » de création de connaissances dans l'action (Sage et al., 2010 : 539 -540).

Le concept de la dialectique remonte à Platon (427-347 avant J-C). Elle commence par l'hypothèse d'une opposition entre deux perspectives ou interprétations sur le monde (thèse et antithèse), puis une synthèse pour surmonter la contradiction. La dialectique de Platon (427-347 avant J-C) se limitait à un mode d'argumentation logique. Par contre, celle de Hegel mettait l'accent sur l'« esprit » pour mettre en évidence la capacité de l'esprit humain à créer de nouvelles connaissances en conciliant deux connaissances apparemment contradictoires. Pour Hegel, « la connaissance ne progresse qu'à travers une unité paradoxale de contradictions » (Sage et al., 2010 : 542). La dialectique de Hegel a influencé la théorie sociale marxiste, ainsi que le pragmatisme américain, la théorie du praticien réflexif ou de la gestion réflexive de Schön (Sage et al., 2010 : 542).

En ce qui concerne particulièrement Schön (1991), il s'est appuyé sur une perspective

dialectique pour définir son modèle du praticien réflexif dont le caractère dialectique peut être apprécié à travers une de ses illustrations qu'on peut résumer comme suit. Du point de vue de la rationalité technique, la pratique professionnelle est un processus qui guide la résolution de problèmes (thèse). Quand nous mettons l'accent sur la résolution de problèmes par la rationalité technique nous ignorons le processus des interactions entre les acteurs concernés par le problème pour définir la décision à prendre, les moyens alternatifs qui peuvent être choisis (anti-thèse). Mais, il faut remarquer que quand quelqu'un réfléchit dans l'action, il devient chercheur dans le contexte de la pratique. Il ne sépare pas les moyens et les fins, mais les définit interactivement en encadrant une situation problématique. Ainsi la réflexion en action peut se poursuivre, même en situation d'incertitude ou d'unicité (synthèse) (Schon, 1991, dans Sage et al., 2010 : 542 -543)

Schön (1991) a illustré ainsi à travers cette thèse que la pratique professionnelle guide la résolution de problèmes du point de vue de la rationalité technique lorsque le problème est bien structuré. Par contre, il a montré à travers une anti-thèse que lorsque le problème est moins ou non structuré, on mettra l'accent sur un processus de résolution de problèmes qui consiste à explorer des processus de prise de décisions, des moyens alternatifs à choisir. À travers la synthèse, il fait apparaître que lorsque les praticiens sont en face d'une situation problématique au cours de la réalisation d'une activité, ils cherchent d'abord à appliquer leurs pratiques en tant que techniciens. Mais, ils mènent aussi une réflexion avec un regard critique qui les conduit à remettre en cause au besoin leurs pratiques classiques. Comme un chercheur, ils vont explorer de nouveaux moyens dans l'action et les combiner dans une dualité avec leurs pratiques classiques pour la réalisation efficace de l'activité en question (synthèse).

Cette conception du « praticien réflexif » de Schön (1991) a beaucoup influencé le mouvement "Critical Projects Movement" (CPM) et le programme "Rethinking Project Management" (RPM) qui recommandait une nouvelle perspective de recherche pour combiner au besoin le positivisme, le constructivisme et le subjectivisme. Ceci dans le but de surmonter la complexité et l'incertitude qui caractérisent les projets et leur management (Sage et al., 2010 : 542 ; Bredillet, 2010 : 6). Au sein du programme RPM, les chercheurs ont montré que l'unité entre la connaissance normative (positiviste) et la connaissance

contextuelle créée par les acteurs dans l'action pour l'action (subjectiviste) semble se réaliser à travers deux concepts à savoir, le praticien réflexif et le chercheur pragmatique (Cicmil et al., 2006 dans Sage et al., 2010 : 452).

Ainsi, la dialectique de Hegel a une importance implicite dans la perspective critique du management de projet. Elle commence par l'identification d'une opposition entre deux perspectives ou interprétations sur le monde, entre des éléments contradictoires relatifs à une situation problématique qui fait l'objet d'analyse (thèse et anti-thèse) en vue de créer une passerelle entre ces conceptions apparemment contradictoires (synthèse) (Sage et al., 2010). Ce sont ces logiques de praticien réflexif et du chercheur pragmatique que le management de projet de la perspective critique met au cœur de la gestion de ces paradoxes pour mettre en évidence la capacité de l'« esprit » humain à s'interroger de manière créative et rigoureuse sur la diversité des réponses potentielles à une situation problématique (Sage et al., 2010 : 542; Lalonde et al., 2010 : 30). La réflexivité est présentée dans cette perspective critique du management de projet comme la stratégie pour surmonter les écarts ou les contradictions. C'est le cas des contradictions entre la pensée et l'action, entre la théorie et la pratique, entre la rationalité instrumentale (planification) et valeur par l'apprentissage, entre les connaissances normatives et les connaissances tacites, entre le contrôle et la créativité, etc. (Sage et al., 2010 : 541). En effet, ces paradoxes apparaissent aux praticiens de projet lorsqu'une perturbation existentielle survient dans leur pratique, c'est-à-dire les manières familières de traiter les choses sont remises en question dans une situation particulière. La perturbation donne naissance à une forme de questionnement qui est existentiellement réflexif dans laquelle l'être questionne sa propre pratique, sa manière de faire les choses. Un questionnement qui n'est pas simplement une remise en cause d'une idée objective ou d'une idée subjective, mais une remise en question d'une manière d'être en relation avec le monde ou une manière quotidienne d'être-au-monde (Rolfe et al., 2017 : 744). C'est en cela que la conception du management axée sur la philosophie continentale de Heidegger que défend van der Hoorn et Whitty (2015) prend tout son sens comme une action d'un Dasein (sujet : équipe de projet) qui gère la restauration des situations problématiques (van der Hoorn et Whitty, 2015 : 731). Pour ces auteurs, le succès du projet est relatif à la capacité réflexive des praticiens du projet à s'interroger de manière créative sur leurs pratiques par rapport à la capacité de réalisation des activités du projet. Des

interrogations qui peuvent les amener à remettre en cause la capacité opérationnelle d'exécution des activités du projet (en tant techniciens) et à prendre conscience d'un manque de capacité de projet et de la nécessité de développement de nouvelles « capacités » de projet.

Il apparaît alors qu'on peut agir de façon articulée et cohérente dans des situations problématiques en établissant au préalable un cadre de réflexion (modèle conceptuel exploratoire) autour duquel cet « agir » pourra prendre forme. Le modèle conceptuel exploratoire constitue à cet effet un modèle réflexif qui illustre un mode de pensée et d'action d'un certain nombre de personnes dans une situation problématique ainsi que le développement d'une capacité de progression continue et organisée vers l'atteinte des d'un but. Le modèle conceptuel exploratoire sert ainsi aux personnes d'action dans une situation problématique à mieux préparer leurs pratiques (Filion, 2012 : 32, 35 - 36). Cette manière d'établir une relation entre la pratique et une nouvelle connaissance contextuelle (une théorie endogène) développée par l'exploration pour gérer des situations problématiques et réaliser avec efficacité les activités du projet diffère de la relation entre la théorie et la pratique observée dans l'approche classique de gestion de projet. Cette nouvelle perspective de management de projet élargit plutôt la perspective classique (projet considéré comme un système) qui confine le projet, ses processus et les acteurs au sein de la pratique considérée comme une science appliquée. Elle met en évidence la pratique réflexive comme le principal fondement empirique de développement de « théories pragmatistes de management de projet » qui permet à la pratique d'agir littéralement comme un instrument de pensée. Elle met aussi en évidence l'importance d'un esprit capable de s'interroger de manière créative et rigoureuse sur la diversité des réponses potentielles (changements) à une situation problématique qu'on peut expérimenter (Lalonde et al., 2010 : 30). C'est à cette nouvelle perspective que Cicmil et al. (2006) ont exhorté à adhérer pour comprendre la réalité des pratiques des praticiens de projets à partir de leurs « expériences vécues ». Leurs réflexions se fondent sur le travail pionnier de Schön (1983) qui proposait un nouveau fondement épistémologique à la pratique professionnelle qu'il appelle « la réflexion en action » (Lalonde et al., 2010 : 29). Une réflexion en cours d'action qui se mène au sein d'un système d'apprentissage organisationnel par des praticiens réflexifs (Schon, 1994 : 285). Le praticien réflexif au sens de Schön (1983) a la capacité de

reconsidérer les théories qui guident sa pratique et éventuellement de les changer pour devenir un praticien plus efficace (Lalonde et al., 2010 : 24).

En dehors du concept du « praticien réflexif », l'« ambidextrie » est l'autre concept peu utilisé en management de projet comme une capacité du chef de projet à combiner deux approches de gestion axées sur deux logiques contradictoires pour surmonter une situation problématique.

Tous les projets au cours de leur réalisation sont aux prises avec diverses situations problématiques. Chaque fois qu'il y a une situation problématique au cours de la réalisation d'une activité du projet, le chef de projet semble être soumis à une double tension entre deux modes d'action (approche planificatrice et adaptation par l'apprentissage) (Aubry et Lièvre, 2010 : 34). Le succès de la réalisation d'une activité et du projet dépend de la capacité du chef de projet à mobiliser chacun des deux modes d'action au temps opportun et à les combiner. Il s'agit d'une capacité d'ambidextrie qui peut être distinguée sous différentes formes (Aubry et Lièvre, 2010 : 34).

Aubry et Lièvre (2010) ont distingué un premier type d'ambidextrie en se référant à Mintzberg (1994) qui a traduit ce dilemme du chef de projet par une question : est-ce qu'il fallait toujours suivre le plan préétabli (mode de planification ou de rationalisation) ou, au contraire, est-ce qu'il fallait adapter les activités pour faire face à la situation problématique (mode d'adaptation par l'apprentissage) ? Mintzberg (1994) a illustré ce type d'ambidextrie par l'analogie à l'hémisphère gauche et à l'hémisphère droit du cerveau humain. Il a décrit l'hémisphère gauche comme la base d'une pensée linéaire, séquentielle et ordonnée. En ce qui concerne l'hémisphère droit, il le décrit comme la base d'une pensée simultanée, globale, relationnelle. Il soutient que face à toute activité humaine complexe, les deux hémisphères du cerveau interviennent en combinant deux modes d'action. Le côté gauche planifie en décomposant les choses et le côté droit gère par conception (Mintzberg, 1994 dans Aubry et Lièvre, 2010 : 35). Cette analogie peut justifier la dualité des pratiques de management de projet. Comme l'ont soutenu Gauthier et Ika. (2012), le projet et son management sont caractérisés par six facettes qui sont dans une dualité permanente.

En se référant à March (1991), Aubry et Lièvre (2010 : 35) ont traduit le dilemme du

chef de projet dans des situations problématiques par une autre dualité qu'ils résument par la question qui suit : s'agit-il d'utiliser des compétences possédées en tant que technicien (mode d'exploitation) ou, au contraire, d'en explorer de nouvelles compétences requises pour faire face à la situation (mode d'exploration)? Cette question se réfère à un autre type d'ambidextrie. Il faut noter que la dualité entre l'exploitation et l'exploration que défend March (1991) s'inscrit dans un contexte social d'apprentissage individuel et organisationnel (March, 1991 : 73). Dans cette perspective organisationnelle, on peut distinguer premièrement l'ambidextrie contextuelle qui met l'accent sur la capacité de l'organisation à changer de mode d'action en reconfigurant rapidement les activités au sein de l'organisation dans une logique de la dualité. Deuxièmement, il distingue l'ambidextrie de réseau qui organise les activités d'exploitation et d'exploration entre des entités juridiquement distinctes fonctionnant dans un réseau (Aubry et Lièvre, 2010 : 34).

En considérant l'ambidextrie comme la capacité à juger de l'opportunité de passer d'un mode d'action à un autre dans une logique de la dualité, alors la mise œuvre d'un apprentissage organisationnel au sein de l'équipe de projet ne devrait pas être l'apanage du chef de projet. Tous les membres de l'équipe projet sont concernés. De plus, en considérant le fonctionnement de l'équipe de projet comme un système d'apprentissage organisationnel, la somme des capacités d'ambidextrie du chef de projet et des membres de son équipe est moins grande que le tout (capacité d'ambidextrie organisationnelle) qui émerge de ces capacités individuelles. Par conséquent, la capacité d'ambidextrie contextuelle (ou organisationnelle) semble être la plus appropriée pour une équipe de projet.

En somme, la culture d'un système d'apprentissage organisationnel au sein d'une équipe de projet valorise les pratiques réflexives et les pratiques d'ambidextrie au niveau du chef de projet et des membres de son équipe. Ce qui favorise des interactions au sein de l'équipe et une bonne compréhension des situations problématiques pour élaborer de nouveaux modes de pensée, pour exploration de nouveaux modes d'action au besoin. Cet ensemble de facteurs de réussite que favorise un processus d'apprentissage organisationnel au sein d'une équipe de projet donne une idée que la logique de recherche dans l'action au sein d'une équipe de projet peut se concrétiser dans un cadre d'apprentissage

organisationnel inscrit dans un paradigme heideggerien. L'ontologie de Heidegger, à travers le concept de l'« Être-au-monde », offre un nouveau paradigme au management de projet qui rompt avec la perspective positiviste. Dans ce nouveau paradigme, les Dasein ne sont pas séparés de leur monde, ils sont infusés avec leur monde (sujet et objet sont indissociables) contrairement à la perspective classique cartésienne caractérisée par le dualisme sujet-objet (sujet séparé de l'objet) (van der Hoorn et Whitty, 2015 : 721; van der Hoorn, 2016 : 871). Un tel paradigme donne un fondement ontologique et épistémologique aux pratiques réflexives et aux pratiques de l'ambidextrie dans les équipes de projet pour le développement de « capacités de projet » dans l'action. En d'autres termes, les pratiques réflexives et les pratiques de l'ambidextrie par les praticiens de projets permet de passer d'un mode d'action décontextualisé (approche classique de gestion de projet) à un mode d'action contextualisé pour explorer des outils « à-porté-de-main » comme le suggèrent van der Hoorn et Whitty (2015).

Chanal (1999 : 3-4) a trouvé aussi que cette logique de dualité dans les équipes de projet permet de voir une équipe de projet comme une communauté de pratiques au sens de Wenger (1999) dans laquelle se déroulent des négociations des significations entre acteurs. Une forme d'apprentissage organisationnel qui s'inscrit dans une dualité entre la participation des acteurs et la réification des pratiques. Le but est de donner une forme à leur expérience en produisant des "objets" sous forme d'une abstraction (concepts, modèles, etc). Toutefois, Chanal (1999) a souligné que les éléments de définition de la communauté de pratique de Wenger (1999) contrastent avec les caractéristiques du projet et sa gestion. Il s'agit notamment du critère de l'homogénéité de la pratique dans la communauté qui contraste avec les caractéristiques de l'équipe de projet constituée souvent de personnes de différents métiers (ingénieurs, sociologues, économistes, etc.). Il s'agit aussi du critère de la pratique non orientée par un objectif commun qui caractérise la communauté de pratique. Ce critère contraste avec le principe de fonctionnement d'une équipe de projet. Il y a enfin; le critère de l'histoire partagée qui caractérise les membres d'une communauté de pratique. Ce critère contraste également avec les caractéristiques des équipes de projet qui sont constituées des personnes qui n'ont pas souvent une histoire partagée (Chanal, 2000 : 20).

Par ailleurs, le concept d'ambidextrie en management de projet développé par Aubry

et Lièvre (2010) montre que la mise en route d'un processus d'apprentissage organisationnel suppose que lors de la réalisation des activités du projet, l'une au moins des personnes impliquées dans la réalisation a perçu une situation problématique. Une situation problématique qui peut être en termes d'écart entre le savoir-faire dont dispose l'équipe et ce que la situation réelle exige. Les différents travaux d'Argyris, de Schön et Senge ont souligné que cette perception d'une erreur, d'un écart (entre l'intention décrite au moyen d'un mode d'anticipation opératoire et la situation réelle au cours de la réalisation, entre le savoir-faire de l'acteur et ce que la situation exige) par un au moins un des acteurs en situation réelle est la condition préalable au déclenchement d'un processus d'apprentissage organisationnel (Gautier et al., 2008 : 141; Aubry et Lièvre, 2010 : 42). Ainsi, le déclenchement d'un processus d'apprentissage organisationnel au sein d'une équipe nécessite au préalable des conditions favorables à la perception des situations problématiques par les acteurs directs du projet tels que les membres de l'équipe de projet.

4.3.3 Méthodologie des Systèmes Souples : Une démarche de modélisation du mode de pensée et du mode d'action des praticiens de projet dans la réalité des projets

La présente sous-section a pour objectif de présenter un modèle conceptuel exploratoire pouvant aider à appréhender comment dans des situations problématiques le chef de projet de DI et les membres de son équipe développent de « capacités de projet » dans l'action en améliorant la performance de leur projet. Dans ce cas, la MSS n'est pas utilisée pour la structuration d'une situation problématique dans la réalisation d'un projet. Elle est plutôt utilisée pour cartographier a posteriori les modes de pensée et d'agir des praticiens dans des situations problématiques sous forme un modèle réflexif (Filion, 2012 : 43).

La MSS en tant qu'un processus de modélisation peut être décrite en quatre étapes, à savoir l'élaboration de la problématique, la conceptualisation de modèles systémiques exploratoires, l'analyse dialectique et la définition des changements. Ensuite, la réflexion critique sur l'expérience est une cinquième étape qui s'ajoute ces quatre étapes pour faire de la MSS un processus complet de recherche et de structuration des situations problématiques vécues au quotidien (Checkland et Poulter, 2010 : 192; Prévost et Roy, 2015 : 92).

La première étape concerne l'élaboration de la problématique. Elle consiste à construire une image riche de la situation problématique, c'est-à-dire à la décrire en synthétisant les principaux éléments qui la caractérisent, telles que la structure organisationnelle, les processus de gestion et de transformation en cours, les points de vue des personnes concernées, les conflits existants et potentiels, etc. De ce processus de définition de la situation problématique, va émerger un ou deux enjeux (et non des problèmes) qui feront l'objet de recherche et d'intervention (Prévost et Roy, 2015 : 92 et 94). En ce qui concerne cette étude, rappelons une fois encore que la définition de la problématique s'est appuyée sur deux points de vue dégagés des discussions exploratoires avec certains praticiens de projet à la Banque ouest africaine de développement(BOAD). Elle s'est également appuyée sur la littérature de quelques écoles théoriques de pensée en management de projet. L'enjeu qui s'est dégagé à l'issue de la définition de la problématique a permis de formuler la question de recherche suivante : comment dans les situations problématiques, l'équipe de projet développe par l'apprentissage organisationnel de nouvelles connaissances dans l'action pour améliorer la performance (efficience et efficacité) du projet de DI ?

La deuxième étape consiste à développer un modèle conceptuel exploratoire dans un processus de conceptualisation en deux sous-étapes. La première sous-étape se résume à l'élaboration d'un énoncé de base, c'est-à-dire d'un système d'activités humaines et la deuxième sous-étape traduit le système d'activités humaines défini en un modèle exploratoire (Prévost et Roy, 2015 : 97).

La sous-étape de définition d'un « système d'activités humaines » pertinent dépend de points de vue partagés qui ont émergé de la première étape. Le « système d'activités humaines » défini constitue la forme condensée du modèle conceptuel exploratoire à élaborer (Prévost et Roy, 2015 : 95). En ce qui concerne cette étude, le point de vue partagé qui a émergé de la superposition des points de vue recueillis à l'étape à préliminaire et l'enjeu qui s'est dégagé à l'issue de la définition de la problématique se résument comme suit : « au-delà de la maîtrise de l'application des techniques et outils classiques de gestion de projet, la réussite d'un projet de DI est liée aussi au développement de « capacités de projet » dans l'action par l'équipe de projet pour améliorer les processus de réalisation des

activités et assurer le succès du projet». Ce sens partagé sur la problématique abordée ne rejette pas l'approche classique du cadre logique de gestion des projets de développement. Il fait plutôt apparaître le développement de « capacité de projet » par l'équipe de projet comme une approche complémentaire à l'approche classique de gestion projets dans les situations problématiques.

Ce point de vue partagé rejoint celui de Winter et Checkland (2003 : 188) qui pensent que la perspective du management de projet dans la « pensée systémique soft » n'est pas une alternative à celle de la « pensée systémique hard » dans laquelle la gestion de projet se limite à l'application des prescriptions toutes faites. Les deux perspectives sont plutôt complémentaires. Par conséquent, la définition du système d'activité humaine de cette étude est une compréhension parmi tant d'autres de « comment dans les situations problématiques, l'équipe de projet développe par l'apprentissage organisationnel de nouvelles capacités de projet dans l'action » et non une description de la réalité. Dans cette perspective, le système d'activité humaine qui se dégage par rapport la problématique est formulé comme suit :

Réaliser un projet de DI avec succès en termes d'efficience (respect de délais, de coût et de qualité) et d'efficacité (satisfaction des populations bénéficiaires des projets de DI et des autres parties prenantes), c'est avoir un chef de projet qui instaure dans son équipe de projet un processus d'apprentissage social ou organisationnel. Un processus social par lequel il fait continuellement avec les membres son équipe, l'expérience des situations problématiques auxquelles ils sont confrontés au cours de la réalisation de leur projet comme des phénomènes de projet à comprendre en vue de définir de nouveaux systèmes d'activités humaines et de modèles exploratoires (nouveaux modes de pensée). Ce qui leur permet d'identifier de changements consensuels aux situations problématiques et de développer de nouveaux modes d'action pour la réalisation de livrables efficaces. Ce qui constitue le développement de capacités de projet dans l'action.

En d'autres termes, une approche d'agir du chef de projet et son équipe en situations problématiques est de « modéliser pour comprendre » (Moigne, 2003 dans Bredillet, 2010 : 15).

Ce système d'activités humaines défini pour cette étude respecte les critères PECTAW suggérés par Checkland et Scholes (1990) pour une définition efficace d'un système d'activités humaines (voir tableau 7).

Tableau 7 : Caractéristiques d'un système d'activités humaines

Selon Checkland et Scholes (1990) dans Prévost et Roy (2015 : 96), la définition d'un système d'activités humaines doit faire référence	Système d'activités humaines de cette étude (voir ci-haut) fait référence
1. au <i>propriétaire</i> du système d'activités humaines qui peut décider de le changer (P)	au chef de projet qui est le propriétaire du système d'activités humaines défini
2. à un <i>environnement</i> (E) avec ses contraintes externes	à un environnement constitué de ministères de tutelle, de partenaires techniques et financiers du projet de DI, des entrepreneurs et autres prestataires des services, des structures déconcentrées et autres projets de DI dans la zone d'intervention du projet.
3. aux <i>clients</i> du système d'activités humaines (C)	aux populations bénéficiaires du projet de DI.
4. aux activités de transformation (T)	au développement de nouvelles « capacités de projets » pour introduire de changements par rapport aux situations problématiques et exécuter avec efficacité les activités du projet.
5. aux acteurs (A) : les personnes qui effectuent les activités	aux membres de l'équipe du projet de DI et autres parties prenantes concernées par les situations problématiques et qui affectent les activités du projet
6. au sens ou au point de vue des acteurs (W)	à un point de vue partagé selon lequel dans les situations problématiques, le développement de capacité de projet par l'apprentissage organisationnel au sein de l'équipe de projet améliore la maîtrise des processus de réalisation des activités et la performance (efficience et efficacité) du projet.

La deuxième sous-étape relative à l'élaboration du modèle conceptuel est la représentation du système d'activités humaines défini en un modèle conceptuel exploratoire à partir des éléments W et T. Ces deux éléments permettent l'élaboration d'une liste d'activités de transformation avec les flux de ressources et d'information qui les relient et en définissant un cadre d'évaluation et de contrôle (Prévost et Roy, 2015 : 98).

La figure 24 présente le modèle conceptuel issu de cet exercice de modélisation du système d'activités humaines exploratoire défini pour cette étude.

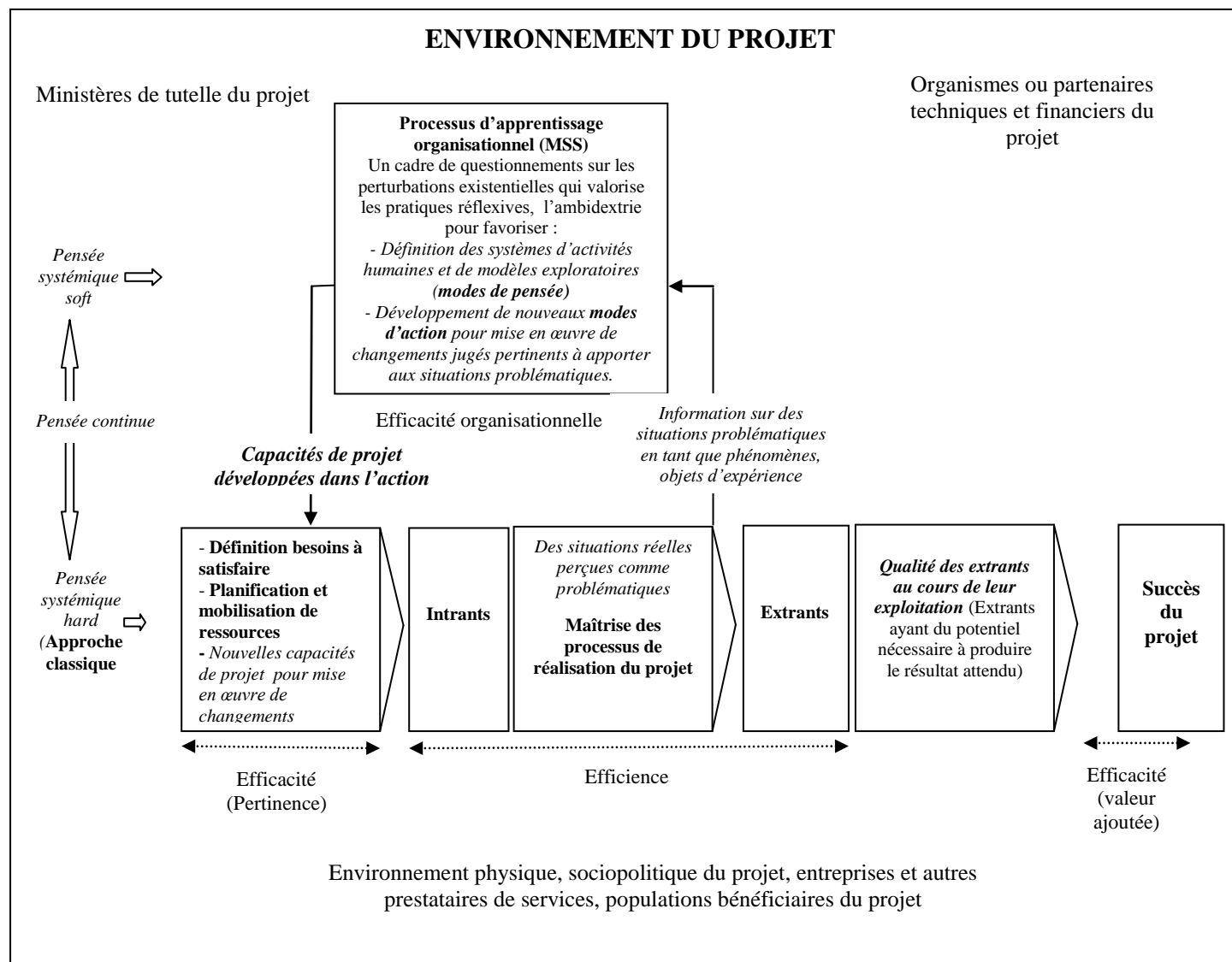


Figure 24 : Modèle conceptuel intégré d'un processus d'apprentissage organisation à l'approche classique de gestion de projet de développement

En somme, la MSS est utilisée ici à double titre. Elle est utilisée premièrement comme un des concepts sensibilisateurs de la perspective « soft » axée sur le processus d'apprentissage social en management de projet. Deuxièmement, elle est adoptée comme une méthodologie d'élaboration d'un modèle conceptuel exploratoire telle qu'utilisée par Filion (2012) pour cartographier a posteriori le mode d'agir dans le milieu l'entrepreneuriat. Ce modèle conceptuel exploratoire élaboré ne joue pas le rôle d'un modèle explicatif comme dans une démarche holistico-déductive pour être testé par les données terrain. Il donne plutôt une perspective pour l'élaboration des outils de collecte des données de terrain et reste un cadre conceptuel flexible qui évolue suivant les concepts qui vont émerger de l'analyse des données de terrain (Prévost et Roy, 2015 : 61 et 82).

Le développement fait jusqu'à l'élaboration du cadre conceptuel couvre les étapes 1 et 2 du processus du MSS. Bien que le processus de la MSS permet de conduire une recherche jusqu'à l'étude de terrain notamment à travers ses étapes d'analyse dialectique et de définition du changement (étapes 3 et 4), c'est l'étude de cas qui a été identifiée comme la stratégie principale pour l'étude de terrain en vue d'explorer des cas concrets de comment les membres de l'équipe de projet ont développé de nouvelles connaissances dans l'action pour l'amélioration de la performance de leurs projets.

4.4 Conditions préalables à la mise en œuvre d'un processus d'apprentissage organisationnel au sein d'une équipe de projet

La littérature a permis de comprendre que l'existence d'un système d'apprentissage organisationnel au sein d'une équipe de projet serait le cadre qui favorise le développement de nouvelles « capacités de projet » dans l'action. Le déclenchement d'un processus d'apprentissage organisationnel est lié à une condition préalable qu'est la perception d'un écart de résultat ou d'une situation problématique par au moins un membre de l'équipe (Gautier et al., 2008; Aubry et Lièvre, 2010). Les conditions qui favorisent cette perception d'un écart de résultat, d'une situation problématique par les acteurs en contexte projet, certains auteurs les abordent en termes facteurs de blocage à l'apprentissage organisationnel, d'autres les présentent en termes de pratiques favorables à l'apprentissage organisationnel dans un environnement particulier.

Gautier et al. (2008) se sont intéressés à la perception de l'erreur, de l'écart entre l'intention et la situation réelle en tant qu'une condition préalable à la mise route d'un processus d'apprentissage organisationnel. Ils se sont donnés comme objectif de définir les obstacles à la mise en œuvre d'un processus apprentissage organisationnel dans les situations extrêmes. À cet effet, à travers l'histoire de l'échec du projet d'expédition de Sir John Franklin commandité par le Gouvernement Britannique pour l'exploration de l'arctique en 1850, Gautier et al. (2008) ont identifié quatre natures d'« erreurs » qui pourraient faire obstacle à l'apprentissage organisationnel. Ils ont considéré ces quatre natures d'erreurs comme quatre domaines en matière de perception d'erreurs. Ils les ont formulées comme suit : « la cohérence entre l'activité exercée par un acteur et son projet de vie, le décalage entre la nature du projet et le style de l'acteur, le décalage en termes de savoir-faire entre ce que nécessite la situation et ce que possède l'acteur en situation réelle, et le contexte collectif propre ou non à permettre l'échange et le dialogue vis-à-vis de la situation » (Gautier et al., 2008 : 143). Gautier et al. (2008) ont utilisé les quatre natures d'erreurs comme une grille d'analyse pour réaliser une étude de cas sur une opération de Service Secours Incendie (SSI) d'un feu de forêt au sud de la France. Il faut noter que l'organisation d'un secours incendie relève du management des situations extrêmes (situations évolutives, incertaines et risquées). La capacité des acteurs est mise à rude épreuve toutes les fois qu'un Service Secours Incendie (SSI) reçoit une alerte réelle de secours. Car, il s'agit toujours d'une recomposition permanente d'acteurs et de moyens bien que les interventions des SSI sont fortement encadrées par des règles d'interventions (Gautier et al., 2008 : 139).

En qui concerne la première condition à la mise en œuvre d'un apprentissage organisationnel liée à la cohérence entre l'activité exercée par un acteur et son projet de vie, elle consiste à examiner les trajectoires de vie de chaque acteur concerné par une situation pour saisir la nature du rapport qu'il entretienne avec le travail en question (Gautier et al., 2008 : 157). Le but de ce travail de recherche n'est pas d'étudier une situation particulière qui prévaut dans un projet où on pourrait aller examiner la cohérence entre les projets de vie des acteurs concernés et la situation en question. Par conséquent, cette condition n'est pas abordée ici. S'agissant de la deuxième condition relative au décalage entre la nature du projet et le style de gestion du chef de projet, elle ne fait pas aussi l'objet de cette étude où

l'unité d'analyse retenue est l'expérience vécue des individus et non leur style de gestion. Plus de précisions sur ce choix sont apportées dans le chapitre consacré à la méthodologie de recherche. Pour ce qui concerne la troisième condition relative au décalage en termes de savoir-faire entre ce que nécessite la situation et ce que possède l'acteur en situation, elle ne concerne pas cette étude. Comme soulignée précédemment, cette recherche n'a pas pour but d'étudier une situation problématique particulière qui a prévalu sur un projet. Par contre, la quatrième condition de la mise en œuvre de l'apprentissage organisationnel relative à un contexte organisationnel favorable ou non à l'échange et au dialogue vis-à-vis d'une situation intéresse cette étude qui a pour unité d'analyse les individus notamment les membres des équipes de projet en ce qui concerne leurs expériences vécues.

L'étude de cas de ladite opération de feu de forêt au sud de la France a permis aux Gautier et al. (2008) d'identifier quatre dimensions du contexte organisationnel qui peuvent bloquer les échanges et le dialogue pour appréhender des écarts dans une situation (quatrième condition) en vue de déclencher un processus d'apprentissage organisationnel. La première est liée à des relations très ponctuelles entre les différents acteurs concernés par une situation. La deuxième dimension de blocage est relative aux interactions entre les membres d'une équipe qui se limitent qu'aux événements critiques. La troisième est relative au poids de la hiérarchie. Lorsqu'une organisation est très hiérarchique, elle ne favorise pas les échanges et le dialogue entre les différents acteurs de l'organisation. La quatrième concerne plus spécifiquement l'organisation du travail. Il peut y avoir des boucles perverses qui ne permettent pas aux différents acteurs de faire remonter les écarts et les erreurs perçus en vue d'une réorganisation (Gautier et al., 2008 : 159 - 160).

Quant aux Mbengue et Sané (2013), ils ont étudié le contexte organisationnel qui peut favoriser les échanges et le dialogue pour l'apprentissage organisationnel en contexte d'équipe de projet de développement international (DI). En effet, ils se sont appuyés sur les travaux de Argyris & Schon (1978); Chiva, Alegre, & Lapiedra (2007); Alegre & Chiva (2008); Chiva & Alegre (2009); Galtier & Bourgeon (2007) pour identifier les conditions de mise en œuvre de l'apprentissage organisationnel en termes de pratiques favorables à l'apprentissage organisationnel au sein des équipes de projet. Ces conditions sont définies comme des dimensions d'une capacité d'apprentissage organisationnel (CAO) qui fait

référence à l'ensemble des pratiques managériales et organisationnelles qui offrent un climat propice à l'apprentissage organisationnel (AO) au sein d'une équipe de projet (Mbengue et Sané, 2013 : i). Ils ont défini l'AO au sens de Argyris et Schon (1978) comme un processus cognitif par lequel les membres de l'organisation détectent des écarts de résultats et apportent des mesures correctives en modifiant leur théorie d'action, et comme un processus social d'interactions entre les individus qui constituent une équipe de projet pour la production de nouvelles connaissances dans l'action (Mbengue et Sané, 2013). Le modèle conceptuel exploratoire proposé par notre étude s'inscrit dans cette conception du fonctionnement de l'équipe de projet.

Pour illustrer les relations entre la CAO et l'AO, Mbengue et Sané (2013) ont retenu de Chiva et al. (2007); Alegre et Chiva (2008); Chiva et Alegre (2009) cinq dimensions à travers lesquelles ils définissent la CAO. Il s'agit de l'expérimentation, de la prise de risque, du dialogue, de l'interaction avec les parties prenantes, de la participation à la prise de décisions. À ces cinq dimensions, ils ont ajouté la dimension de « l'autonomie » d'action de l'équipe de projet vis-à-vis de la hiérarchie supérieure. Cette dimension, ils l'ont empruntée à Wenger (2000). En ce qui concerne les dimensions de l'AO, ils ont retenu de Galtier et Bourgeon (2007) la maîtrise des processus de gestion et leur renforcement. En d'autres termes, ces pratiques managériales favorisent l'apprentissage organisationnel pour le développement de nouvelles connaissances dans l'action et la maîtrise des processus de réalisation des activités du projet. De ces dimensions, ils ont élaboré trois modèles pour illustrer le lien entre la CAO et l'AO. Des trois modèles, celui présenté à la figure 25 apparaît à l'issue de leur étude empirique comme le modèle le plus pertinent qui exprime mieux le lien la CAO et l'AO.

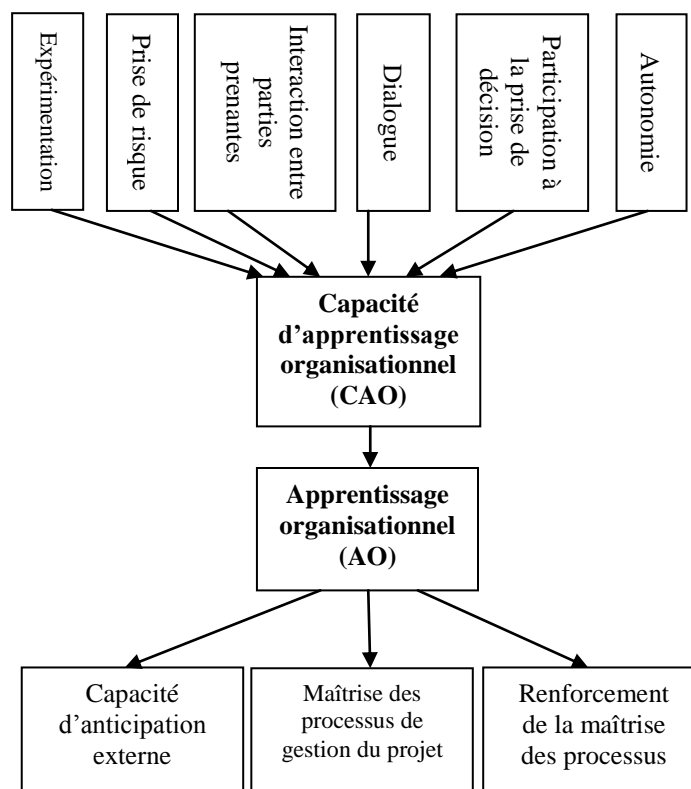


Figure 25 : Lien entre capacité d'apprentissage organisationnel (CAO) et apprentissage organisationnel (AO)

Source : Adapté de Mbengue et Sané, 2013, p.v

Pour l'opérationnalisation des deux concepts de CAO et d'AO à travers une étude empirique, ils ont retenu l'équipe de projet de DI comme l'unité d'analyse de cette notion de capacité d'apprentissage organisationnel. Ils ont défini l'équipe de projet de DI en s'appuyant sur Diallo et Thuillier (2005) comme un système social temporaire composé d'éléments (coordonnateur du projet et les membres de son équipe) en interactions constantes et ouvertes à son environnement externe (ses interactions avec ministères de tutelle, organismes de financement, bénéficiaires et le public). Leur collecte de données a été réalisée au moyen de questionnaires envoyés par internet et par la poste à 150 coordonnateurs et membres d'équipes de projets de développement financés par différents

partenaires multilatéraux et bilatéraux au Sénégal dans les secteurs du développement de l'infrastructure, de l'environnement, des transports, de la santé, de la nutrition, de l'éducation, de l'énergie et de l'eau. Le taux des réponses des questionnaires envoyés est d'environ 27% soit 41 coordonnateurs de projets de DI (Mbengue et Sané, 2013).

Les résultats de leur étude ont montré que des six dimensions de la CAO identifiées, seulement les dimensions de « l'autonomie » d'action de l'équipe de projet vis-à-vis de la hiérarchie supérieure et de « l'interaction avec les parties prenantes » étaient significatives pour une maîtrise des processus de gestion du projet de DI ainsi que leur renforcement (efficacité organisationnelle).

CONCLUSION

À l'issue de ce chapitre, il apparaît que tout projet, notamment le projet de DI au cours sa réalisation est aux prises avec diverses situations problématiques. Dans ces situations problématiques, le chef de projet est soumis à une double tension entre deux modes d'action, à savoir l'approche planificatrice et l'adaptation par l'apprentissage (Aubry et Lièvre, 2010 : 34). Cette dichotomie entre deux approches de perspectives de pensée systémique « hard » et « soft » est utilisée en projet pour rechercher des facteurs de réussite des projets dans deux perspectives différentes. Mais, cette dichotomie n'existe pas dans le monde réel comme illustré par l'analogie du cerveau humain qui combine deux modes d'action pour résoudre une situation problématique, (Gustavsson et Hallin, 2014 : 569 ; Aubry et Lièvre, 2010 : 35). En d'autres termes, l'humain a la faculté de combiner naturellement différents modes de pensée et d'action lorsqu'il se trouve dans des situations problématiques.

L'apprentissage organisationnel au sens d'Argyris et Schön (1996), les processus d'apprentissage social telle que la Méthologie des Systèmes Souples (MSS) permettent dans les situations problématiques de surmonter par exploration de nouveaux systèmes d'activités humaines les paradoxes entre les limites de la rationalisation de l'action (approche planificatrice) et l'ajustement (adaptation par l'apprentissage) qu'impose la réalité au cours de la réalisation de l'action (Winter et Checkland, 2003). Les processus d'apprentissage organisationnel permettent également de surmonter les tensions entre les compétences possédées par les acteurs pour réaliser une action en tant que techniciens (mode d'exploitation) et celles requises en situation problématique au cours de l'exécution de l'action (mode d'exploration) (Aubry et Lièvre, 2010). En clair, ces logiques (planification et adaptation, exploitation et exploration) apparemment opposées soulèvent des paradoxes. Mais, leur complémentarité est nécessaire au succès du management de projet en termes d'efficacité organisationnelle et au succès du projet en termes de satisfactions des bénéficiaires directes, des partenaires financiers des projets ainsi que d'autres parties prenantes.

Ainsi, l'apprentissage organisationnel permet l'arbitrage continu entre deux modes d'action (planification et adaptation par l'apprentissage) en considérant leur dualité. Il

s'agit, d'une nouvelle logique du management de projet fondée sur l'exploration de nouvelles « capacités de projet » en réponse aux limites de l'approche classique de gestion de projet fondée sur la logique d'application de connaissances et de techniques (exploitation de compétences existantes) visant à structurer et à coordonner une série d'activités au meilleur coût et dans les meilleurs délais (Aubry et Lièvre, 2010 : 32).

Ainsi, le développement de capacités par l'apprentissage organisationnel au sein d'une équipe de projet met l'accent sur les interactions entre les membres de l'équipe comme un processus d'apprentissage social pour suppléer aux limites des expériences de routines que possède chaque technicien dans son domaine de compétence comme son guide d'action. Ce processus d'apprentissage social vise ainsi à valoriser au sein de l'équipe de projet les pratiques réflexives et d'ambidextrie. Lesquelles favorisent la création de sens (mode pensée) et de nouvelles connaissances (mode d'action) dans l'action en vue de surmonter les différentes situations problématiques auxquelles sont confrontés les praticiens de projet au cours de la réalisation des activités du projet. Cette conception de l'apprentissage organisationnel au sens de Schön (1987) peut être mise en œuvre de façon systémique avec la Méthodologie des systèmes souples (MSS) de Checkland. C'est ce que nous apporte la littérature en management de projet et en gestion des organisations mobilisée jusqu'ici.

CHAPITRE 5

CADRE OPÉRATOIRE DE LA RECHERCHE

INTRODUCTION

Une recherche en sciences de gestion sur une problématique managériale ou organisationnelle réelle devrait à la fois être systématique en empruntant un processus de recherche qui permet de déterminer le quoi, le comment et le pourquoi de la recherche; être sceptique en soumettant régulièrement les idées à la critique; être éthique en respectant un code de conduite et un code d'éthique qui protègent les préoccupations, la vie privée des participants et les données collectées (Prévost et Roy, 2015 : 20).

Pour être systématique dans sa recherche sur une problématique managériale, il est nécessaire d'inscrire la recherche dans un paradigme qui se définit comme l'ensemble des croyances partagées entre les membres d'une communauté de chercheurs, un système de croyance particulier qui prédétermine comment les questions de recherche sont posées et répondues dans la philosophie de la connaissance (Biedenbach et Müller, 2011 : 84 -85). C'est en cela que tout chercheur doit approcher son sujet en fonction de postulats d'un paradigme qui sont des présupposés (implicites ou explicites), des croyances de ce qu'est pour lui la réalité à étudier et la manière de l'étudier (Prévost et Roy, 2015 : 21).

Il faut noter que chaque paradigme repose sur des postulats qui permettent de répondre à des questions déterminantes quant à la nature de la réalité à étudier et au fondement de la connaissance à faire manifester (Prévost et Roy, 2015 : 22 -23). Ces postulats sont d'ordre ontologique, épistémologique, méthodologique et constituent des composantes essentielles d'un processus de recherche (Grix, 2002 : 175 -176). Ce processus est illustré par la figure 26.

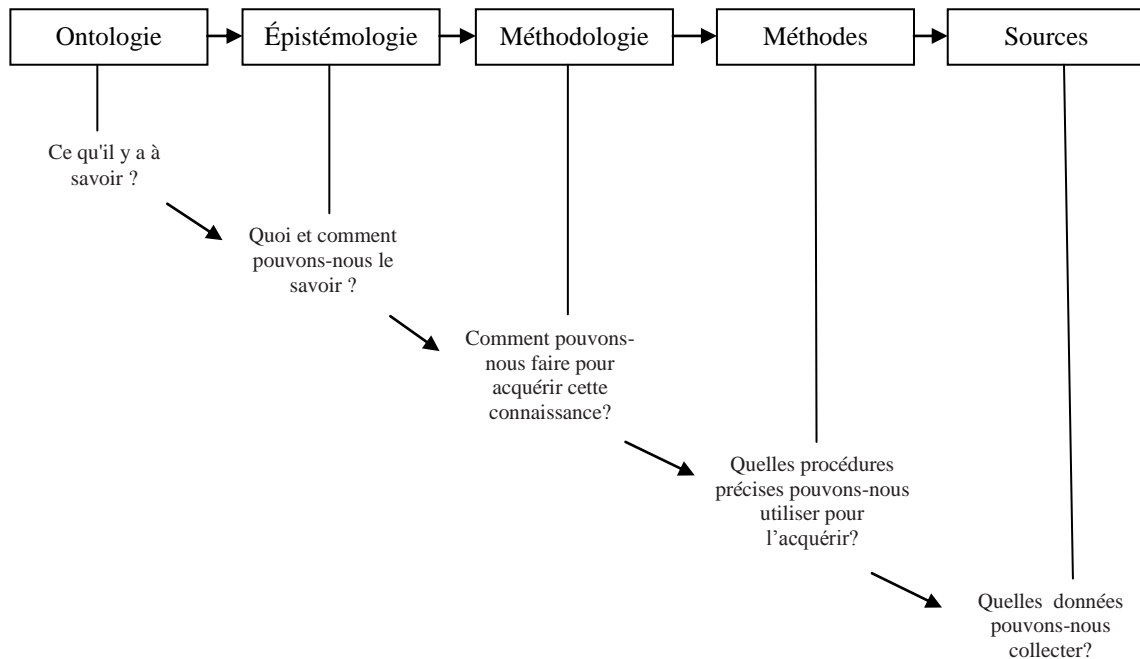


Figure 26 : Interrelation entre les fondamentaux d'un processus de recherche

Source : Adapté de Grix, 2002, p. 180

Grix (2002:80) a souligné que cette relation directionnelle entre les composantes du processus de la recherche qu'illustre la figure 26 ne signifie pas qu'une composante détermine l'autre. Pour lui, choisir une position ontologique proche de celle qui favorise le choix du positivisme (réalisme par exemple) ne signifie pas que notre position épistémologique sera systématiquement positiviste. Il a souligné également que cette proposition d'un processus de recherche peut paraître quelque peu prescriptive bien qu'elle ne vise pas cet objectif. Elle vise plutôt à exprimer un désaccord avec l'opinion de certaines personnes qui pense que la recherche peut commencer par le choix d'une méthodologie. Elle vise à illustrer simplement une relation directionnelle et logique entre les composantes clés d'un processus de recherche dans lequel l'ontologie est le point de départ (Grix, 2002 : 180). Cet auteur nous invite ainsi à éviter le fondamentalisme méthodologique qui consiste à s'accrocher à une méthodologie particulière identifiée dès le début de la recherche comme la plus appropriée et ne devant jamais être modifiée ou combinée avec des éléments d'autres méthodologies (Carter et Little, 2007 : 1319). Pour Grix (2002), nous devrions nous garder de nous laisser conduire par une méthode de recherche particulière plutôt que

par « une question de recherche ». Ce sont nos positions ontologiques qui façonnent comment nous pouvons poser les questions de recherche, nos positions épistémologiques façonnent comment nous allons y répondre et la méthode de recherche la plus appropriée est indiquée par les questions de recherche formulées. En d'autres termes, le choix des méthodes de recherche doit être considéré comme exempt des hypothèses ontologiques et épistémologiques. Par conséquent, choisir une méthode de recherche avant d'avoir une question de recherche va à l'encontre de la logique de la recherche (Grix, 2002 : 79 -80).

L'objectif de ce chapitre est de présenter le cadre opératoire de l'étude à travers la présentation des postulats du paradigme ontologique, épistémologique et méthodologique sur lesquels se fonde l'étude en s'appuyant sur un processus clair de recherche pour expliquer comment l'étude a été conduite de façon systématique. A cet effet, le processus de recherche adopté est celui suggéré par Grix (2002). Ce choix répond à la nécessité de conduire la recherche suivant un processus valide et reconnu (Prévost et Roy, 2015 : 27).

5.1 Positionnement de l'étude dans les postulats ontologiques du pragmatisme

Toute recherche part forcément de la vision du monde d'une personne (ce qu'est pour lui la réalité à étudier), qui elle-même est façonnée par l'expérience qu'elle apporte au processus de recherche (Grix, 2002 : 180). La célèbre allégorie de la grotte de Platon est instructive pour cette préoccupation de circonscrire au début d'une recherche la nature de « ce qu'il y a à savoir » en tant qu'une perception ontologique d'une réalité. En effet, les prisonniers enchaînés dans la grotte de façon qu'ils ne puissent apercevoir que des ombres d'artefacts projetés sur un mur en face d'eux au moyen de la lumière d'un feu ont toujours pensé qu'ils voyaient la réalité. Mais, le prisonnier qui eut l'occasion de sortir de la grotte et d'être mis au contact de la réalité s'était rendu compte que ce qu'il voyait depuis longtemps à l'intérieur de la caverne n'était qu'une perception de la réalité et non la réalité elle-même (Grix, 2002 : 178; Gauthier et Ika, 2012 : 6). Ainsi, pour une même réalité sociale, des individus concernés peuvent avoir plusieurs perceptions selon leur position et leurs expériences vécues avec la réalité en question (interactions). Il faut rappeler que l'idéalisme et le matérialisme constituent les deux grandes traditions métaphysiques qui caractérisent ces perspectives ontologiques. Le matérialisme qui regroupe le réalisme et le

nominalisme postule que le monde social, les phénomènes sociaux sont extérieurs à l'esprit humain. Par contre, l'idéalisme décrit le monde social comme une construction purement de l'esprit (Ika et Bredillet, 2016).

Comme évoqué dans l'introduction générale, la question de départ qui est à l'origine de cette recherche vient d'un constat fait au cours de mes participations aux activités de suivi des projets d'investissement publics du Bénin co-financés par des partenaires techniques et financiers (PTF). En effet, certains chargés de projets dans ces organismes de financement des projets (PTF) expriment une préoccupation qui m'a marqué. Ils ne comprenaient pas toujours pourquoi parmi les projets de leur portefeuille ayant un même objectif d'intervention (tels que les projets hydro-agricoles) et exécutés dans différents pays partenaires certains ont connu du succès à la satisfaction des populations bénéficiaires et du PTF et d'autres ont donné des résultats mitigés bien qu'ils aient bénéficié des mêmes démarches de conception et de financement. Cette préoccupation a motivé ma proposition de sujet lors de mon inscription à la thèse et a orienté l'identification de la structure organisationnelle dans laquelle la préoccupation de recherche devrait être partagée avec des acteurs concernés par une telle problématique pour être mieux circonscrite et définie. Cette démarche est l'une des exigences du cheminement prévu au Programme de Doctorat en Management de Projets (DMP) de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC). A cet effet, la Banque ouest africaine de développement(BOAD) a été identifiée et a donné son accord à la suite d'une demande motivée par la direction du programme. J'y ai donc effectué un séjour de quatre mois en 2013, plus précisément à la Direction du Développement Rural et des Infrastructures et à la Direction de l'Évaluation Rétrospective des Projets.

En se référant à la figure 26, le but du séjour à la BOAD a été de mieux circonscrire et définir « ce qu'il y a à savoir » ou « ce que nous pouvons connaître » du contraste du succès entre des projets ayant un même objectif d'intervention et ayant bénéficié des mêmes démarches de conception et de financement. Il peut y avoir des problèmes liés à la conception et au financement des projets de DI notamment les contreparties nationales du financement des projets, Sans nier cette réalité, la question de départ de cette étude a indiqué une première circonscription. Elle situe l'analyse de la performance des projets de

DI à leurs phases de réalisation et d'exploitation.

Pour recueillir à l'étape exploratoire les perceptions de quelques chargés de projet à la BOAD sur « ce qu'il y a à savoir » relatives aux processus, aux pratiques de réalisation des projets pour le succès des projets de DI, quelques entrevues non formalisées (sans guide élaboré comme outil de collecte) ont été réalisées sous forme de discussions au cours du séjour. Il faut noter qu'à cette étape préliminaire, l'objectif était juste de recueillir des points de vue des certains acteurs concernés et non de faire des collectes de données. De plus, l'étude n'avait pas encore de certificat d'éthique à cette étape. Ainsi les quelques discussions ont permis de dégager deux catégories de points de vue différents sur « ce qu'il y a à savoir ».

Les deux de points de vue sont résumés dans l'introduction générale. ils évoquent deux catégories de facteurs de succès des projets qui peuvent être situées dans deux perspectives ontologiques différentes du management de projet. Le chapitre 3 a été consacré à la présentation de l'évolution des perspectives ontologiques qui sous-tendent le champ de la recherche en management de projet. Ce qui a permis d'appréhender l'étendue du champ du management de projet en six facettes ontologiques et de s'appuyer sur les deux points de vue recueillis à l'exploratoire pour situer l'étude dans une dualité ontologique entre deux facettes du projet et son management (voir tableau 8).

Tableau 8 : Perspectives ontologiques en management de projet et la posture ontologique de l'étude

	Réalité externe à la cognition individuelle Projet = Objet		Réalité interne à la cognition individuelle Projet = Sujet
	Ontologie du réalisme	Ontologie du nominalisme	Ontologie virtualiste
Ontologie de "Étant" (synchronique / distal/régulation / reproduction)	<i>Projet = structure concrète et universelle (type)</i>	<i>Projet = conventions sur les structures apparemment stables</i>	<i>Projet = structures inventées par l'esprit humain apparemment stable</i>
Ontologie de "Devenant" (diachronique / proximale / changement / conflit)	<i>Projet = Processus classiques de gestion de projet</i> La réalité du projet comme des processus concrets, évolutifs, émergents, c'est-à-dire comme un fleuve Héraclite.	<i>Projet = Conventions sur les processus de gestion de projet</i>	<i>Projet = Processus de management de projet inventés</i> La réalité du projet comme une construction de l'esprit humain toujours changeante grâce à une négociation constante avec soi-même et les autres.

Source : Adapté de Gauthier et Ika, 2012, p.18

Comme illustré dans le tableau 8, la première perspective de recherche dans laquelle s'inscrit le premier point est sous-tendue par l'ontologie du « réalisme » et l'ontologie du « Devenant ». Dans cette perspective, la recherche en gestion de projet met l'accent sur les processus concrets et évolutifs du projet qui sont en dehors la cognition humaine. Ils sont utilisés comme des outils normatifs pour la réalisation des activités planifiées du projet (Gauthier et Ika, 2012 : 14 - 18). Le but est d'identifier et de définir des processus concrets pouvant aider à réaliser de façon efficiente les livrables du projet tout en respectant le coût, les temps prescrits.

La deuxième perspective de recherche dans laquelle le second point de vue est situé a pour fondement l'ontologie « virtualiste » et l'ontologie du « Devenant ». Dans cette perspective, la recherche en management de projet met l'accent sur les processus l'accent sur la création des processus de négociation de sens avec soi-même et les autres acteurs, sur l'émergence et la transformation des processus de réalisation des activités du projet de façon permanente ou continue (Gauthier et Ika, 2012 : 18).

Par ailleurs, le second point de vue a suggéré une complémentarité entre ces deux perspectives ontologiques qui mettent l'accent toutes les deux sur les processus,

l'émergence et le changement. Comme souligné dans le chapitre 3, ce point de vue a permis de situer la contribution de l'étude dans une perspective ontologique intégrée de recherche en management de projet. Une telle perspective intégrée soulève l'enjeu du statut ontologique de l'action humaine dans l'intégration des approches objectives et subjectives du management de projet (Blomquist et al., 2010 : 8). Pour Blomquist et al.(2010 : 7), les recherches qui se sont inscrites dans cette approche processus (perspective intégrée du objectivisme et subjectivisme) ont contribué à plus de compréhension de l'élément humain des projets et des actions quotidiennes des praticiens. Ce qui apporte une contribution plus significative à la compréhension des projets. C'est une telle compréhension de l'élément humain et des actions quotidiennes des praticiens des projets en situations réelles que Cicmil et al. (2006) appellent « l'actualité des projets ». Par conséquent, l'étude de « l'actualité des projets » s'inscrit dans une perspective ontologique intégrée de recherche. La recherche sur « l'actualité des projets » est un courant de pensée en management qui démontre un intérêt profond pour les « expériences vécues » des praticiens de projet dans le but de comprendre ce qui se passe réellement dans les projets au cours de leur réalisation. S'inscrire dans cette perspective recherche, c'est s'inscrire dans une recherche pragmatique qui se concentre sur le processus social et la façon dont les praticiens pensent en action, c'est aussi s'appuyer sur des considérations philosophiques pragmatiques pour étudier des questions telles que la complexité, le pouvoir, l'intuition, le travail collaboratif, l'apprentissage en management de projet (Cicmil et al., 2006 : 676).

Les travaux de van der Hoorn et Whitty (2016 : 974) s'inscrivent dans cette perspective de « l'actualité des projets ». Pour ces deux auteurs, ce qu'est réellement un projet (travail de projet) est « une expérience qui survient lorsqu'il y a un manque de capacité intrinsèque à entreprendre une activité » (van der Hoorn et Whitty, 2016 : 970). Nos expériences manqueraient de sens si elles étaient séparées de nous en tant qu'êtres humains incarnés dans un monde, dans un contexte particulier (van der Hoorn et Whitty, 2016 : 975).

Le pragmatisme se fonde sur le postulat ontologique qui suppose que l'homme est une partie intégrante de son monde, de la réalité dans laquelle il évolue, et il a la capacité d'agir de façon intentionnelle pour changer éventuellement le cours des événements. Ainsi,

l'homme n'est pas indépendant de cette réalité et cette dernière ne lui dicte pas sa loi. Elle est plutôt perçue comme un terrain d'action à la fois objectif (concret) et subjectif (perceptuel) dans lequel l'homme peut agir en tant que partie prenante pour changer le cours des choses (Prévost et Roy, 2015 : 24). Une telle perspective intégrée est fortement recommandée dans les nouvelles perspectives de recherche en management de projet pour mieux rendre compte de la complexité de la réalisation des projets, pour enrichir la compréhension de l'« actualité des projets » et de la pratique de management de projet des praticiens de projets, pour explorer l'impact de ces hypothèses intégrées sur la pratique et le discours des praticiens de projet.(Gauthier et Ika, 2012 : 19; Cicmil et al., 2006 : 684).

5.2 Positionnement de l'étude dans les postulats épistémologiques du subjectiviste

L'épistémologie est une des branches fondamentales de la philosophie. Elle s'intéresse à la théorie de la connaissance, notamment en ce qui concerne les méthodes de création de la connaissance, les moyens possibles de connaître la réalité sociale, la valeur de la connaissance (Grix, 2002 : 177). Étant donné qu'aucune définition de la connaissance ne fait l'humanité au sein des communautés scientifiques, il importe d'en préciser une pour signifier la conception de la connaissance à laquelle on fait référence. Avenier (2011 : 374 - 375) a fait remarquer que Piaget (1967) a défini l'épistémologie comme « l'étude de la constitution des connaissances valables » et la méthodologie comme « l'étude de la constitution des connaissances ». De ces deux définitions, il apparaît que l'épistémologie se distingue de la méthodologie par le terme « valable ». Lorsque la conception de la connaissance « valable » ne se limite pas aux connaissances développées par des méthodes conventionnelles des sciences naturelles, elle s'inscrit alors dans une vision de l'épistémologie qui élargit la conception de la connaissance scientifique pour inclure des connaissances développées dans des paradigmes épistémologiques autres que le positivisme (Avenier, 2011 : 375). C'est pour cette raison que la définition de la « connaissance » de Prévost et Roy (2015 : 16 -17) est adoptée pour cette étude. Ces auteurs se sont appuyés sur Parent, Roy, et St-Jacques (2007) et sur Roy, Guindon, et Fortier (1995) pour définir la connaissance comme « toute idée ou représentation organisée du réel, tenue raisonnablement pour vraie, qu'elle soit fondée sur le vécu expérientiel, l'expérimentation, l'expérience, les faits, les informations, les croyances ou la science ». Cette définition à

l'avantage de ne pas limiter la connaissance à celles développées par des méthodes conventionnelles des sciences naturelles qui visent à représenter une réalité externe de façon objective et neutre (Prévost et Roy, 2015).

Par ailleurs, Le Moigne (1995) s'est appuyé sur cet élément de distinction, c'est-à-dire le terme « valable », pour préciser que la réflexion épistémologique ne se réduit pas à une réflexion méthodologique qui traite simplement de la constitution des connaissances; elle est aussi d'ordre gnoséologique qui étudie l'origine, la nature et la forme des connaissances; elle est également d'ordre éthique et traite de la valeur des connaissances (Avenier, 2011 : 375). C'est pour éviter la confusion entre ces différentes composantes d'un processus de recherche que le schéma illustrant une relation directionnelle entre les composantes d'un processus de la recherche de Grix, (2002 : 180) a été adopté pour ce travail comme un cadre de référence en la matière. En se référant à ce schéma (voir figure 26), cette section est uniquement consacrée à l'épistémologie pour préciser l'origine, la nature et la forme d'une connaissance relative au succès des projets de DI à faire manifester dans le cadre de cette étude. Les questions d'ordre méthodologique de la constitution de cette connaissance sont abordées dans la section suivante.

Dans un processus de recherche, l'épistémologie est le deuxième postulat parmi les trois postulats fondamentaux (ontologique, épistémologique et méthodologique) sur lesquels se repose un paradigme de recherche (Prévost et Roy, 2015 : 21). Rappelons qu'un paradigme de recherche désigne l'ensemble de croyances partagées entre les membres d'une communauté de chercheurs, un système de croyance particulier qui prédétermine comment les questions de recherche sont posées et répondues dans la philosophie de la connaissance (Biedenbach & Müller, 2011 : 84 -85). Dans un processus de recherche, le recours à l'épistémologie permet de répondre à la question « quoi et comment pouvons-nous le savoir ? » et de clarifier le fondement épistémologique ou philosophique de la connaissance à constituer (Grix, 2002 : 177 - 180; Prévost et Roy, 2015 : 21).

5.2.1 Fondement épistémologique du « quoi de la recherche »

En amont des questions, le « quoi de la recherche ? » et « comment pouvons-nous le savoir ? », l'épistémologie s'intéresse à la nature de la relation existant entre le chercheur et

l'objet étudié; à travers cette préoccupation, l'épistémologie est liée ainsi à la position ontologique adoptée au départ de la recherche (Prévost et Roy, 2015 : 25).

En ce qui concerne la définition du « quoi de la recherche ? » de cette recherche, c'est-à-dire la définition de la problématique de la recherche, elle a commencé par la collecte des points de vue de certains chargés de projets à la Banque ouest africaine de développement(BOAD). Les points de vue recueillis concernent la compréhension de certains chargés de projets de la BOAD sur le contraste du succès des projets de leur portefeuille qui ont pourtant bénéficié des mêmes démarches de conception et de financement, mais exécutés dans différents pays partenaires de la Banque. Ce faisant, le chercheur s'inscrit dans une perspective ontologique pragmatique qui suppose que la réalité peut être objective ou subjective telle que vue par les individus, et dans une perspective épistémologique interprétativiste où il convient de comprendre les perceptions et les significations que les individus attachent au phénomène étudié (Prévost et Roy, 2015 : 25; Biedenbach et Müller, 2011 : 86).

Comme souligné précédemment, les points de vue des chargés de projet recueillis à l'étape exploratoire ont été répartis en deux catégories. À partir de ces deux catégories de points de vue, une problématique a été élaborée en s'appuyant sur la littérature de quelques écoles théoriques de pensée en management de projet (école d'optimisation des ressources, école des facteurs clés, école de modélisation, école scandinave d'études de projets", mouvement "Critical Management Studies"). Ainsi, le « quoi de la recherche » sur le succès des projets de DI dans le cadre cette étude a été défini avec la formulation d'une question de recherche dans la conclusion du chapitre 2. Pour rappel, cette dernière se résume comme suit : Comment dans les situations problématiques, l'équipe de projet développe de « capacités de projet » dans l'action pour améliorer la performance (efficience et efficacité) du projet de DI ?

Mais avant de répondre à cette question de recherche, le chapitre 3 a été consacré à préciser à nouveau la posture ontologique de l'étude en tenant compte des deux points de vue dégagés de l'étape exploratoire.

En s'appuyant sur la définition de la connaissance de Prévost et Roy (2015 : 16 -17),

il a été identifié dans la question de recherche rappelée ci-dessus que l'origine de la constitution de la connaissance (une représentation organisée du réel) dans cette étude se trouve dans la compréhension du vécu expérientiel des praticiens de projet (chef de projet, membres de l'équipe de projet et autres) en charge de la réalisation des activités des projets de DI. Par conséquent, la constitution de la représentation organisée du réel (connaissance), c'est-à-dire « le quoi et le comment » de la recherche sont constitués à partir de la compréhension des « expériences vécues » des praticiens de projet au sein de l'équipe de projet. Il s'agit de la compréhension de leurs pratiques de gestion pour surmonter des situations problématiques et pour produire de nouvelles connaissances contextuelles au cours de la réalisation de leur projet. Cette étude s'inscrit ainsi dans une perspective de la compréhension de « l'actualité des projets » qui englobe la compréhension des « expériences vécues » par les membres d'une organisation avec leur travail et leur vie dans un environnement spécifique au projet (Cicmil et al., 2006 : 676). Contrairement à la perspective classique de recherche en gestion de projets qui s'intéresse aux modèles prescriptifs et à la rationalité instrumentale objective, la perspective de l'« actualité des projets » met l'accent sur les processus sociaux et la façon dont les praticiens agissent en contexte réel de réalisation des projets (Cicmil et al., 2006 : 676). Il s'agit d'une posture ontologique du pragmatisme (Prévost et Roy, 2015).

L'identification de l'« expérience vécue » comme l'origine de la constitution de la connaissance dans cette étude a orienté vers les travaux de van der Hoorn & Whitty (2015) qui ont mis l'accent sur la philosophie continentale notamment celle de Heidegger (1962) pour comprendre l'« actualité des projets ». La philosophie continentale de Martin Heidegger peut être utilisée dans une perspective existentielle pour redécrire les hypothèses fondamentales qui sous-tendent le management de projet (Rolfe et al., 2016 : 49; Cicmil et al., 2006 : 676). Cette perspective permet dans le cadre de la présente étude de comprendre à partir des « expériences vues » du chef de projet et des membres de son équipe le processus social par lequel ils gèrent des perturbations existentielles (situations problématiques), produisent de nouvelles connaissances au cours de la réalisation de leur projet et assurent leurs performances.

5.2.2 Fondements épistémologiques du « comment de la recherche »

En s'inscrivant dans le paradigme du pragmatisme, le chercheur ne vise qu'à répondre à une question de recherche. Il va rejeter la thèse de l'incommensurabilité entre les paradigmes de recherche pour s'appuyer sur des outils et techniques de tous paradigmes qui lui semblent les plus appropriés pour étudier le phénomène en question et répondre à sa question de recherche (Prévost et Roy, 2015 : 33). Ainsi, en adoptant le pragmatisme comme une posture, que ce soit en gestion des organisations ou en management de projet, le chercheur s'appuie principalement sur la question de la recherche pour identifier comment faire manifester la connaissance. Elle oriente dans le choix de la stratégie et des méthodes de recherche appropriées (Prévost et Roy, 2015 : 33; Biedenbach et Müller, 2011 : 83).

Comme l'a souligné Avenier, Gavard-Perret, et others (2012 : 20), dans les travaux de recherche en sciences de gestion, on note différentes sortes de familles de paradigmes épistémologiques. Ils ont évoqué notamment la famille de paradigmes de Burrell et Morgan (1979) constituée de quatre paradigmes (positiviste, sociologie compréhensive, fonctionnaliste, constructiviste), celles de Wacheux (1996) en quatre paradigmes (interprétatif, fonctionnaliste, structuraliste radical et humaniste radical), de Perret et Séville (1999) en trois paradigmes (positiviste, interprétativiste et le constructiviste). Ils ont évoqué également celle de Le Moigne (1990) qui met l'accent sur deux paradigmes (positivisme et constructivisme), celle de Mucchielli, Mesure, et Savidan (2006) qui est constituée de trois paradigmes (positivisme, constructivisme et subjectivisme). Le foisonnement de ces paradigmes épistémologiques dans la littérature et la confusion dans la compréhension des hypothèses épistémologiques fondatrices des travaux de recherche en science de gestion exigent qu'on précise une famille d'hypothèses épistémologiques de référence ayant une reconnaissance de la part des chercheurs en sciences de gestion (Avenier et al., 2012 : 20). Ce qui va permettre le choix justifié d'hypothèses épistémologiques pour sa recherche.

En management de projet, la famille de paradigmes épistémologiques utilisée souvent est celle constituée de trois paradigmes que sont l'épistémologie positiviste, l'épistémologie constructiviste et l'épistémologie subjectiviste (Bredillet, 2010 : 10). Toutefois, la

compréhension du management se déplace d'une perspective de contingence vers une quatrième perspective épistémologique intégrée qu'est le pragmatisme qui prône la commensurabilité entre différents paradigmes épistémologiques. Elle est restée jusqu'à la dernière décennie peu utilisée dans les recherches publiées par les différentes écoles de pensée en management de projet (Biedenbach et Müller, 2011 : 86, 89).

Le choix de faire référence à la famille de trois paradigmes épistémologiques (positiviste, constructiviste et subjectiviste) se justifie par le fait qu'elle distingue les paradigmes épistémologiques sous-jacents du paradigme épistémologique interprétativisme. En effet, l'épistémologie interprétativisme, au sens large du terme qu'utilisent plusieurs chercheurs, regroupe l'interprétativisme pur et le constructivisme. Le chercheur interprétatif se préoccupe de comprendre à partir des points de vue des praticiens comment ils construisent le sens qu'ils donnent à la réalité sociale. Quant au constructiviste, il va participer avec les acteurs pour contribuer à construire cette réalité sociale (Prévost et Roy, 2015 : 30). Contrairement dans plusieurs papiers où les termes « subjectiviste ou subjectivisme » sont utilisés pour désigner l'ontologie idéaliste ou virtualiste (Biedenbach et Müller, 2011 : 93), ils sont plutôt utilisés ici pour désigner l'épistémologie interprétativiste pure. Il faut noter aussi que les termes de « réalité objective » et de « réalité subjective » sont utilisés dans ce texte pour désigner respectivement l'ontologie matérialiste (réalisme et nominalisme) et l'ontologie idéaliste (virtualiste) en référence à Gauthier et Ika (2012) et Ika et Bredillet (2016).

En ce qui concerne la détermination de paradigmes épistémologiques parmi les trois de cette famille de paradigmes épistémologiques (positiviste, constructiviste et subjectiviste) prise comme référence pour cette étude, je me suis appuyé aussi sur la question de recherche. Elle est formulée comme suit : comment l'équipe de projet développe dans l'action de « capacités de projet » pour améliorer les processus classiques de réalisation des activités du projet et le succès du projet ? Elle a mis ainsi l'accent sur le processus social (et non sur les structures) avec deux enjeux d'amélioration de la performance des projets des DI, à savoir l'efficacité du management du projet et l'efficacité du projet. Elle a fait apparaître la nécessité d'un cadre épistémologique intégratif pour capturer auprès des praticiens comment les membres d'une équipe de projet concernés par

une situation problématique développent des « capacités de projet » dans l'action pour améliorer la performance de leur projet.

Cette même préoccupation de définir un cadre intégratif a conduit aussi à identifier pour le fondement de l'étude les postulats ontologiques du pragmatisme dans lequel le projet et son management peuvent être considérés comme une réalité à la fois objective et subjective. Du point de vue du fondement épistémologique, comme l'a souligné Bredillet (2010 : 10), le management de projet en tant qu'un champ de connaissances, il est à la fois un art et une science. Dans ses dimensions dialectique et intégrative, il fait référence à la fois à l'épistémologie positiviste, à l'épistémologie constructiviste et à l'épistémologie subjectiviste.

L'épistémologie positiviste sur laquelle se repose la conception moderne du projet et sa gestion peut être illustrée par la citation de Comte (1855) qui stipule que « le rapport de la science à l'art peut se résumer à une brève expression : de la science vient la prévision, de la prévision vient l'action » (Bredillet, 2010 : 10). En d'autres termes, la démarche de conduite de projet dans une conception moderne est une création d'un objet désiré comme un objet réel à jeter (aménager) en avant dans un espace. Une création qui peut être organisée à travers une division technique du travail en séparant le temps de la conception de celui de réalisation, et en s'appuyant sur des applications mathématiques (techniques de planification). L'objectif est de procéder par une anticipation opératoire avec une certaine rationalité instrumentale (but, objectif, plan) de l'objet désiré qui va guider sa réalisation (Boutinet, 2005 : 45; Boutinet, 2006 : 25). Ce sont les caractéristiques essentielles du premier paradigme de culture technicienne d'une conduite de projet (Boutinet, 2015).

L'épistémologie constructiviste, comme soulignée par Le Moigne (1995), se repose sur deux hypothèses (phénoménologique et téléologique) de référence. Dans l'hypothèse phénoménologique, la réalité connaissable est considérée comme une réalité phénoménologique que le sujet expérimente. Par conséquent, il y a une interaction cognitive entre le phénomène (objet) à connaître et le sujet connaissant. Cette interaction permet la connaissance de l'objet et forme en même temps un mode de développement de la connaissance par le sujet. En d'autres termes, la connaissance que le sujet construit par son

expérience organise simultanément la méthode de construction de cette connaissance (Bredillet, 2010 : 10). Quant à l'hypothèse téléologique, elle est relative à l'intentionnalité ou la finalité du sujet connaissant. Ce dernier, il apprend ou développe de connaissances dans un but d'atteindre une efficacité unique qui lui est extérieure (comme le mandat confié à un chef de projet). L'hypothèse téléologique est aussi relative à la réflexion de Kant sur le caractère téléologique et intentionnel du jugement qui se résume à la capacité du sujet connaissant à interpréter, à reconstruire ses connaissances pour des finalités qui lui sont propres (Le Moigne, 1995 : 74 et 76).

L'épistémologie subjectiviste met l'accent uniquement sur le jugement de valeur (point de vue) des acteurs qui est supposé épistémiquement subjectif (Searle, 1997 dans Bredillet, 2010 : 10). Tel que souligné précédemment, l'épistémologie subjectiviste se résume à l'interprétativisme pure. En adoptant la posture épistémologique subjectiviste, le chercheur se préoccupe de comprendre à partir des points de vue des acteurs comment ils construisent le sens de la réalité sociale dans l'action. En d'autres termes, il va chercher à comprendre le processus par lequel des acteurs tentent de structurer leur monde ou les situations problématiques auxquelles ils sont confrontés. Ainsi, la connaissance constituée est locale et contextuelle. Elle est une représentation de la réalité qui résulte d'un accord intersubjectif entre les acteurs concernés par la situation en question (Prévost et Roy, 2015 : 25 et 30).

Bredillet (2010) soutient qu'en management de projet, la création et la production de connaissances concernent à la fois les aspects scientifiques classiques et les aspects « flous » ou symboliques; et reposent donc à la fois sur ces trois paradigmes épistémologiques. De plus, il n'est pas question de séparer le jugement personnel de la méthode scientifique (Bredillet, 2010 : 7 - 8). En d'autres termes, la nature de la réalité du projet est pluraliste et intégrée. De même, les perspectives épistémologiques sur lesquelles se repose le management de projet sont aussi intégrées et indissociables.

Du point de vue ontologique, les projets sont à la fois des phénomènes physiques / empiriques et des entités avec des structures, des phénomènes sociaux et des objets intentionnels ou des artefacts dans les mains des humains qui les interprètent et les utilisent

pour réaliser leurs objectifs (Gauthier et Ika, 2012 : 17). Ce qui suppose que la réalité du projet peut être considérée comme une réalité en dehors de la cognition individuelle (ontologies du réalisme ou du nominalisme) ou comme une réalité qui vient de la cognition individuelle (ontologie virtualiste). Ainsi, ils sont à la fois des objets et des sujets, des structures et des processus existants ou inventés (Gauthier et Ika, 2012 : 17). De même, qu'elle soit réelle, conventionnelle ou virtuelle, la réalité du projet peut être une réalité stable et immuable (ontologique de l'« Étant ») ou une réalité changeante et émergente (ontologique « du Devenant ») (Gauthier et Ika, 2012 : 17). van der Hoorn (2015 : 1010) a appuyé la nécessité d'envisager d'autres perspectives de recherche pour l'étude des phénomènes sociaux des projets en faisant référence à Leigh (2013). Ce dernier soulignait que la prise de conscience de la nature pluraliste du projet invite à aller au-delà des questions techniques qui dominent la recherche classique en management de projet pour s'intéresser aussi aux phénomènes sociaux qui caractérisent le projet (Leigh, 2013 dans van der Hoorn, 2015 : 1010).

Pour cette même raison de la nécessité de perspectives intégrées, Bredillet (2010 : 8) s'est appuyé sur Polanyi (1958) pour proposer deux perspectives intégrées conciliant des perspectives épistémologiques et ontologiques.

La première proposition intègre les paradigmes épistémologiques positivistes et constructiviste à la perspective ontologique de l'« être qui est » parméniénien (réalité permanente et immuable). Dans cette perspective intégrée, les acteurs ont peu de degrés de liberté. L'accent est mis sur la recherche opérationnelle, l'optimisation des coûts, l'application des connaissances et des normes, les méthodes statistiques, la recherche des bonnes pratiques, etc. Le sens et la connaissance ne sont pas découverts, mais ils sont construits dans l'interaction entre les sujets concernés et leur monde (Bredillet, 2010 : 8 et 10). Un chercheur qui s'inscrit dans un tel paradigme intégré peut chercher à expliquer la réalité ou contribuer avec les acteurs à construire la réalité sociale (Prévost et Roy, 2015 : 29).

La deuxième proposition intègre le paradigme épistémologique subjectiviste à la perspective ontologique de l'« être qui devient » héraclitéen (monde changeant et

émergent). Dans cette perspective intégrée, les acteurs du projet bénéficient un certain nombre de degrés de liberté et l'accent est mis sur l'apprentissage, la conception organisationnelle, la gestion des connaissances, la gestion du changement, l'approche systémique déployée dans un contexte particulier pour la compréhension, etc. Le sens est imposé à l'objet par le sujet (Bredillet, 2010 : 8). Ce sens (représentation du réel) qui est imposé à l'objet (une situation problématique) n'est pas également découvert. Il émerge d'une interaction entre les sujets (chef de projet et les membres de son équipe) et les objets de son environnement. En d'autres termes, le sens à imposer à l'objet émerge de l'action (van der Hoorn et Whitty, 2015 : 723 et 725). Un chercheur qui s'inscrit dans un tel paradigme va adopter des stratégies de recherche souples pour une analyse en profondeur des expériences vécues des acteurs en vue de comprendre comment ils construisent le sens qu'ils donnent ou imposent aux différentes situations problématiques auxquelles ils sont affrontés (Prévost et Roy, 2015 : 30).

Les points de vue recueillis à l'étape exploratoire ont mis l'accent sur le projet comme une réalité à la fois objective et subjective, sur les processus et le changement. Ils ont aussi mis en évidence la nécessité de comprendre en profondeur les expériences vécues des praticiens de projets. Ces éléments ont permis de situer l'étude dans une perspective intégrée qui associe l'ontologie « du Devenant » (processus changeants et émergents) et le paradigme épistémologique subjectiviste. L'adoption de cette perspective intégrée a permis de bien préciser l'objectif de l'étude qui est de comprendre le processus social par lequel les praticiens de projets de DI expérimentent les situations problématiques inhérentes à la réalisation de leurs projets afin d'assurer leur performance. En d'autres termes, il s'agit de comprendre comment, dans les situations problématiques au cours de la réalisation des activités du projet, les chefs de projets de DI et les membres de leurs équipes développent des « capacités de projet » pour améliorer la performance de leurs projets de DI. Ensuite, cette perspective intégrée offre un fondement à la recherche en management de projet qui met l'accent sur les aspects qualitatifs relatifs à l'apprentissage, à la gestion des connaissances et du changement, à la contextualisation de la gestion, à l'approche systémique, etc. (Bredillet, 2010 : 8 - 9).

Pour un tel objectif de recherche en management de projet, Cicmil et al. (2006 : 676)

a suggéré la perspective de « l'actualité des projets ». Cette perspective s'intéresse aux « expériences vécues » par les praticiens du projet pour comprendre comment ils pensent et interagissent face aux situations problématiques au cours de la réalisation de leurs projets. Il s'agit d'étudier à partir des « expériences vécues » des praticiens du projet des questions telles que le travail collaboratif, l'apprentissage en management de projet (Cicmil et al., 2006 : 676). Cette suggestion s'inscrit parfaitement dans la posture intégrée choisie (ontologies du Devenant, du réalisme et virtualiste, épistémologique subjectiviste). L'adoption de cette suggestion à d'identifier et de s'appuyer sur les travaux de van der Hoorn et de Whytty qui ont porté un intérêt particulier sur la capture de ce qui se passe réellement dans les projets à partir des « expériences vécues » des praticiens de projet.

Selon van der Hoorn (2015 : 1009), leurs travaux répondent aux appels des auteurs tels que Cicmil et Hodgson (2006), Cicmil et al. (2006), Linehan et Kavanagh (2006), Smyth et Morris (2007) qui ont suggéré d'adopter de nouvelles perspectives de recherche en management de projet pour une conceptualisation des phénomènes de projets en s'appuyant sur l'approche des « expériences vécues » du projet. À cet effet, ils ont trouvé que la philosophie continentale notamment celles de Martin Heidegger et de Maurice Merleau-Ponty pourrait fournir un fondement ontologique et épistémologique à la recherche qui s'intéresse à la capture de l'expérience vécue des praticiens de projets (van der Hoorn, 2015 : 1009). Plus particulièrement, la philosophie continentale de Heidegger (1962) dans "Being and Time" fournit un paradigme alternatif au paradigme cartésien qui sous-tend la recherche et les pratiques classiques dominantes dans le domaine du projet (van der Hoorn et Whitty, 2015 : 722). La philosophie continentale offre aux chercheurs du domaine de management de projet une lentille paradigmatique d'interprétation des « expériences vécues » des praticiens de projets en situations concrètes de projet dans une perspective subjective plutôt que dans une perspective objective de l'instrumentation (diagrammes de Gantt, et autres outils) et de détermination des facteurs de réussite du projet (van der Hoorn, 2016 : 868 - 870). van der Hoorn (2016) soutient que « ce qu'est le travail de projet » est fortement inscrit dans la philosophie continentale qui met particulièrement l'accent sur des concepts tels que l'« être-au-monde », la contextualisation et la subjectivité de l'expérience humaine, l'existentialisme. Le paradigme fondé dans la philosophie continentale permet de proposer une définition de projet qui reconnaît la

contextualisation et la subjectivité de l'expérience humaine en management de projet (van der Hoorn, 2016 : 879).

En somme, cette étude s'inscrit dans une perspective intégrée de l'ontologie « du Devenant » et de l'épistémologique subjectiviste proposée par Bredillet (2010). La philosophie continentale notamment celle de Martin Heidegger et de Maurice Merleau-Ponty nous a fourni un fondement à une telle perspective intégrée en management de projet qui accordent une primauté à l'expérience vécue ou à la perception des individus sur leurs expériences vécues et remettent en question les structures traditionnelles de l'acquisition et du partage des connaissances formelles (réalisme scientifique et positiviste) (van der Hoorn, 2016 : 884).

Ce paradigme intégré axé sur la philosophie continentale postule que se sont ceux qui vivent les phénomènes qui sont les mieux placés pour apporter des connaissances. Le rôle du chercheur est de préserver ces expériences vécues plutôt que de sur-traiter ou de standardiser leurs contributions (van der Hoorn, 2016 : 884). Ce qui suppose que les perceptions des diverses personnes sur leurs « expériences vécues » de comment ils affrontent les situations problématiques au cours de la réalisation de leur projet doivent être reconnues et capturer comme telles afin de contribuer à la littérature en management de projet (van der Hoorn, 2016 : 884). Cette étude s'est appuyée sur les postulats de ce paradigme intégré pour répondre à la question de cette recherche.

5.3 Méthodologie de recherche

Rappelons que la section qui précède a été consacrée aux réponses à la question « le quoi et comment pouvons-nous le savoir ? » de la recherche. Pour cette étude, il s'agit plus précisément de « ce que nous pouvons connaître » du contraste du succès des projets de DI qui ont toutefois bénéficié des mêmes démarches de conception et de financement. Du fait que la nature de cette réalité sur laquelle on veut savoir quelque chose est subjective telle que vue par les individus (sujet) et est relative à des processus d'apprentissage social, les réponses à la question « comment pouvons-nous le savoir ? » ont été cherchées dans une perspective intégrée ayant pour fondement l'ontologie « du Devenant » (processus

changeants et émergents) et le paradigme épistémologique subjectiviste en management de projet. Plus précisément, l'étude est inscrite dans la perspective de l'« actualité des projets » que nous proposent Cicmil et al.(2006) et dans la perspective de la philosophie continentale en management de projet que nous proposent van der Hoorn et Whitty (2015). Cette perspective intégrée a permis de comprendre que les réponses à la question « le quoi et comment pouvons-nous le savoir ? » pour cette recherche se résument à la compréhension de la perception des acteurs de projet sur leurs expériences vécues de création de sens et de développement de « capacité de projet » lorsqu'ils sont dans les situations problématiques au cours de la réalisation des projets. En d'autres termes, il s'agit de comprendre l'« actualité des projets » en capturant à travers les récits des praticiens de projet comment ils ont développé de nouvelles capacités dans l'action pour faire face aux diverses situations problématiques au cours de la réalisation de leur projet. Ce qui revient à comprendre et à capturer à partir des expériences vécues leur mode de pensée et d'action dans les situations problématiques.

La méthodologie répond à la question « comment pouvons-nous faire pour acquérir cette connaissance? » (Grix, 2002). Cette section qui est consacrée à la méthodologie de la recherche. Elle va apporter des réponses à cette question. En fait, la méthodologie décrit la stratégie de recherche choisie pour acquérir la connaissance, c'est-à-dire comment nous faisons pour acquérir la connaissance visée (Grix, 2002 : 178 et 183). Elle concerne la logique, les potentialités et les limites qui caractérisent les méthodes de recherche choisies pour un projet de recherche. Elle concerne également les hypothèses sur la façon dont la connaissance est produite (Grix, 2002 : 179). Elle est « l'étude, la description, l'explication et la justification des méthodes et non la méthode elles-même » (Kaplan, 1964 dans Carter et Little, 2007 : 1317). Kaplan met surtout l'accent sur le terme logique pour montrer qu'il s'agit d'illustrer ce qu'on va faire en tant que chercheur dans une situation de recherche. Il parle de « logique d'utilisation » pour désigner la logique qu'un chercheur utilise pour produire des connaissances et de la « logique reconstituée » pour désigner des tentatives de formulation, d'articulation, d'analyse ou d'évaluation explicites que des chercheurs effectuent sur leur logique d'utilisation (Kaplan, 1964 dans Carter & Little, 2007 : 1317 - 1318). En effet, au fil des décennies d'activités de recherche, des méthodologistes ont élaboré un certain nombre de logiques reconstituées de la recherche qualitative qui sont des

stratégies distinctes pour aborder la recherche qualitative en tant que méthodologies qui justifient les méthodes utilisées en recherche qualitative. Il s'agit entre autres de la recherche-action participative, de l'étude de cas, de diverses traditions phénoménologiques ou phénoménographiques, etc. (Carter et Little, 2007 : 1318). Dans le répertoire de ces logiques reconstruites comme des stratégies de recherche, on peut citer également la Méthodologie des Systèmes Souples (MSS), la théorisation enracinée, l'ethnographie, la recherche évaluative, etc. (Prévost et Roy, 2015 : 36). Plus particulièrement en science de gestion, il apparaît au cours de ces dernières années une émergence de ces approches holistico-inductives et des pratiques de recherche « qualitative » pour répondre à un besoin d'appréhender dans leur contexte réel des problématiques organisationnelles de plus en plus complexes à cerner et pour lesquelles les méthodologies traditionnelles (holistico-inductives) importées des sciences naturelles présentent des limites (Prévost et Roy, 2015 : 18).

Comme souligné dans l'introduction de ce chapitre, c'est le processus de recherche suggéré par Grix (2002) qui est adopté pour cette étude. Cet auteur a suggéré que c'est notre position ontologique qui devrait orienter comment nous pouvons poser la question de recherche et notre position épistémologique devrait façonner comment nous allons répondre aux questions de recherche. Il faut que les questions de recherche orientent sur les méthodes de recherche les plus appropriées (Grix, 2002 : 79 -80). Ainsi, la posture intégrée de l'ontologie « du Devenant » et l'épistémologique subjectiviste dans laquelle s'inscrit cette étude a façonné la formulation de la question de recherche de l'étude et la manière de la répondre.

Rappelons que la préoccupation de recherche que soulève la question de recherche de cette étude est de comprendre par quel processus social les praticiens des projets de DI font au cours de la réalisation des projets l'expérience des situations problématiques et développent de nouvelles connaissances contextuelles dans l'action pour améliorer de la performance de leurs projets. Contrairement dans la perspective positiviste et dans la tradition des études quantitatives (logique déductive) où le chercheur se préoccupe de savoir s'il existe une relation particulière entre des variables qu'on peut expliquer, la stratégie de recherche holistico-inductive permet de se focaliser sur les processus pour

comprendre comment les choses arrivent (Prévost et Roy, 2015 : 63). Il s'agit d'une démarche subjectiviste qui s'inscrit dans une logique inductive. Dans la logique inductive, le chercheur part de cas particuliers vers le général. Ce qui lui permet de construire des modèles à partir d'un contexte réel et sans la prétention de produire une connaissance universelle (Prévost et Roy, 2015 : 27). Par conséquent, notre question de recherche justifie l'étude comme une recherche qualitative et le choix d'une stratégie de recherche holistico-inductive comme la stratégie de recherche la plus appropriée pour l'étude. À l'intérieur de cette stratégie générale (holistico-inductive), il a été mobilisé la Méthodologie des Systèmes Souples (MSS) de Checkland pour cartographier a posteriori les modes de penser et d'agir de certains praticiens (Filion, 2012). L'étude de cas de Yin a été aussi mobilisée pour capturer à travers des expériences vécues comment des praticiens projets développent de nouvelles connaissances contextuelles au cours de la réalisation d'un projet des DI pour surmonter des situations problématiques et améliorer la performance du projet. Dans les deux sous-sections suivantes, l'étude de cas et la MSS sont justifiées comme des stratégies appropriées pour cette étude.

5.3.1 Étude de cas inductive en tant que stratégie principale de l'étude de terrain

La question départ et la question de recherche de cette étude justifient le choix de l'étude de cas inductive comme la stratégie principale de l'étude de terrain. En effet, la plupart des auteurs justifient l'utilisation de l'étude de cas pour leur recherche en faisant référence à Yin (2003 et 2009). Selon Yin, l'étude de cas est envisagée lorsque l'objectif de l'étude est de répondre aux questions de types « comment » ou « pourquoi »; lorsqu'on souhaite prendre en compte les conditions contextuelles. Car, elles sont pertinentes au phénomène étudié; ou lorsque les frontières ne sont pas claires entre le phénomène étudié et son contexte (Prévost et Roy, 2015 : 136; Baxter et Jack, 2008 : 545).

Premièrement, il faut rappeler que la question de départ à laquelle cette étude s'est investie à répondre est de comprendre : « pourquoi parmi les projets de DI d'un même portefeuille, certains projets réussissent mieux que d'autres bien qu'ils aient bénéficié des mêmes démarches de conception et de financement ? ». Cette question de départ a conduit à la définition d'une problématique et à la formulation d'une question de recherche qui résume comme suit : « comment dans les situations problématiques, les praticiens de projet

développent de nouvelles capacités de projet dans l'action pour améliorer la performance du projet de DI ?».

Deuxièmement, en s'appuyant sur Cicmil et al. (2006), il apparait que cette question de recherche inscrit l'étude dans une perspective de la compréhension de « l'actualité des projets ». Cette perspective englobe la compréhension de « l'expérience vécue » des praticiens de projet par rapport au processus social par lequel ils affrontent les situations problématiques en contexte réel de réalisation des projets (Cicmil et al., 2006 : 676). A cet effet, van der Hoorn (2015 : 1009) a souligné que la littérature en management de projet a commencé à s'intéresser à la capture de « l'expérience vécue » des praticiens de projet. Mais, il existe encore relativement peu d'études qui adoptent une telle perspective dans une vision particulièrement contextualisée du travail de projet. Ce constat justifie la pertinence d'inscrire la réalisation de cette étude dans la perspective de « l'actualité des projets ».

Troisièmement, comme l'a souligné Cicmil et al.(2006), le désir pragmatique de comprendre « l'expérience vécue » des gestionnaires de projets qui affrontent l'incertitude et la complexité peut amener le chercheur à inscrire son étude dans une perspective de recherche qui met l'accent sur le concept de création de sens de Weick (Cicmil et al., 2006 : 679). Le concept de création de sens ou de « sensemaking » est défini comme un système d'interactions entre différents acteurs qui utilisent collectivement l'intervention pour comprendre individuellement une situation et construire une compréhension collective de cette situation. Le processus de création de sens est défini comme un processus continu dans lequel l'histoire change au fil du temps, à mesure que de nouvelles informations relatives à des situations problématiques sont connues (Thiry, 2001 dans van der Hoorn et Whitty, 2017 : 187 -188). À partir des points de vue des praticiens de projet, cette étude a identifié à l'étape exploratoire l'apprentissage organisationnel comme un facteur clé de succès du projet. Ce qui situe également cette recherche dans une perspective « soft » qui met l'accent sur l'« apprentissage social ». Ce concept met en évidence que dans un contexte social spécifique, l'individu dépend de ses interactions avec d'autres personnes de son environnement (Bandura, 1995 dans Schwandt, 2005 : 184). C'est la question de recherche qui orienté sur ces deux concepts de « sensemaking » et d' « apprentissage social ». Ils traitent de la « création du sens » et mettent évidence un lien entre l'action et la

cognition humaine. Ils mettent également en évidence la nature à la fois subjective et objective de la connaissance (Schwandt, 2005 : 176). Ce processus de création de sens s'active au cours de la réalisation du projet. Les sujets (du chef de projet et membres de son équipe) font des expériences de situations problématiques (en tant que phénomène du projet) qui sont caractérisées par des interactions entre tous les éléments (sujets-objets) du monde du projet à travers lesquelles émergent de sens et de nouvelles connaissances pour surmonter les situations problématiques et entreprendre les activités du projet (van der Hoorn et Whitty, 2015 : 725). La littérature sur la perspective Heideggerienne en management de projet renseigne que le sens qui émerge de ces interactions par rapport à une situation problématique est incarné dans l'action et non dans la cognition individuelle comme le postule le dualisme cartésien (van der Hoorn et Whitty, 2015 : 723). Par conséquent, dans ces interactions pour la création de sens et de connaissances contextuelles dans l'action, l'on ne pourrait distinguer les frontières du contexte du projet avec celles de la cognition humaine et celles de l'action ou des phénomènes du projet (situations problématiques).

Ces trois caractéristiques de l'étude justifient le choix de l'étude de cas comme la stratégie principale de l'étude de terrain. L'étude de cas « est une investigation empirique qui examine un phénomène contemporain en contexte réel lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement tracées et pour laquelle de multiples sources d'information sont utilisées pour mettre le phénomène en évidence » (Yin, 1994 dans Prévost et Roy, 2015 : 135). La spécificité de l'étude de cas inductive réalisée dans le cadre cette recherche est qu'elle ne vise pas à étudier un phénomène particulier du projet. Elle vise plutôt à comprendre en profondeur comment un phénomène de projet (situations problématiques, processus social d'amélioration de la performance des projets de DI) est vécu par les praticiens. Ceci a pour but de capturer un modèle de penser et d'agir que certains praticiens de projet développent dans l'action afin de surmonter les situations problématiques et d'améliorer la performance de leur projet de DI.

La stratégie de recherche pour réaliser l'étude de cas varie aussi selon le paradigme retenu. Par conséquent, le choix de l'étude de cas (déductive ou inductive) doit aussi refléter le paradigme de recherche dans lequel l'étude est positionnée (Prévost et Roy, 2015

: 137 -138). Cette étude est inscrite dans un paradigme intégré de l'ontologie « du Devenant » et de l'épistémologie subjectiviste proposée par Bredillet (2010). Une étude de cas inductive exploratoire peut s'inscrire dans un tel paradigme. La stratégie sur laquelle se fondent les études de cas inductives vise à comprendre un phénomène en profondeur (interprétativisme) pour développer des modèles émergents à partir des perceptions des acteurs sur le phénomène étudié. Contrairement à la stratégie de recherche déductive où l'on vise la validation des concepts d'un cadre conceptuel prédictif (teste d'hypothèses ou de concepts), la stratégie de l'étude de cas inductive consiste plutôt à la découverte du sens, des concepts sous-jacents aux données de terrain. (Prévost et Roy, 2015 : 138).

La question de recherche évoquée précédemment a permis de retenir l'individu (chefs de projet, membres de l'équipe de projet et autres) comme l'unité d'analyse. Ce qui permet de comprendre à partir des « expériences vécues » le processus social par lequel des équipes de projets créent du sens (mode de pensée) et développent de nouvelles « capacités de projet » dans l'action (mode d'action) lorsqu'elles sont confrontées à des situations problématiques. Une unité d'analyse est une unité d'information de base qui peut être une personne ayant vécu une expérience intéressante pour l'étude. Cette expérience peut être un processus social d'apprentissage, un processus de prise de décisions, un processus de mise en œuvre, etc. (Prévost et Roy, 2015 : 136; Ponelis, 2015 : 539). En s'intéressant plus particulièrement à comprendre les expériences vécues des praticiens de projet face aux situations problématiques dans les projets de DI, cette étude de cas inductive s'est appuyée aussi sur une méthode à la fois phénoménologique, herméneutique et existentielle de Heidegger comme une approche de compréhension de l'expérience vécue de la pratique de gestion de projet (Rolfe et al., 2016).

5.3.2 Justification de la Méthodologie des Systèmes Souples (MSS) en tant que stratégie d'élaboration d'un cadre conceptuel exploratoire pour l'étude

La recherche holistico-inductive telle que l'étude de cas inductive, elle vise la compréhension en profondeur des problématiques organisationnelles en contexte réel et l'élaboration de modèle émergeant uniquement des données de terrain en mettant totalement de côté les des théories a priori (Prévost et Roy, 2015 : 58). Cette première logique de la démarche inductive soutenue par Glaser et Strauss (1967), comme l'a clarifié

Savoie-Zajc (2000), relève de la démarche inductive pure (Mukamurera, Lacourse, et Couturier, 2006). Elle s'inscrit entièrement dans un contexte de la découverte comme les premiers travaux de recherche ethnographique qui visaient l'exploration et la description exhaustive des cultures et des groupes humains dans leur contexte naturel (Mukamurera et al., 2006 : 114).

En s'appuyant sur le récapitulatif de Savoie-Zajc (2000), Mukamurera et al. (2006) soulignent une deuxième voie de la démarche inductive dite modérée. La démarche inductive modérée postule que la logique de découverte n'empêche pas de s'appuyer sur une revue de la littérature pour situer le contexte conceptuel de la recherche autour de quelques concepts. Le cadre théorique conceptuel préliminaire élaboré à partir de ces concepts sensibilisateurs n'a pas une prétention explicative comme dans une démarche holistico-déductive. Ce cadre conceptuel a essentiellement pour fonction de donner une perspective qui pourrait prendre la forme de lignes directrices pour l'élaboration des outils de collecte des données de terrain. Il est flexible et évolue suivant les concepts qui vont émerger de l'analyse des données collectées sur le terrain (Prévost et Roy, 2015 : 61). Cela suppose une reconnaissance de l'influence du cadre théorique par la définition opérationnelle de quelques concepts (concepts sensibilisateurs, cadre conceptuel exploratoire) tout en les mettant de côté temporairement lors de l'analyse des données de terrain pour la découverte des concepts sous-jacents aux données de terrain et l'émergence d'un modèle (Mukamurera et al., 2006 : 114). Ce qui permet de confronter après le modèle émergent avec le modèle conceptuel théorique pour sortir un modèle émergent robuste.

La troisième voie de la démarche inductive selon le récapitulatif de Savoie-Zajc (2000) est celle dite de logique délibérative. Dans une démarche inductive délibérative, c'est le cadre conceptuel théorique qui guide le processus de l'analyse pour indiquer les concepts autour desquels l'interprétation des données est faite (Mukamurera et al., 2006 : 114). Ce qui contraste avec la démarche de l'induction modérée dans laquelle les concepts du cadre conceptuel sont mis de côté pour faire émerger des concepts à partir des données de terrain.

La réalisation de cette étude de cas inductive s'inscrit dans la logique de la démarche

inductive modérée. A cet effet, la Méthodologie des Système Souples (MSS) a été mobilisée pour l'élaboration d'un cadre conceptuel exploratoire. En effet, à travers ses travaux de modélisation des manières de penser et d'agir dans les situations problématiques des acteurs de diverses catégories entrepreneuriales répartis dans une quarantaine de pays, Filion (2012 : 43) a montré que la MSS développée par Checkland pour la compréhension et la structuration des situations problématiques dans l'action peut être aussi utilisée à l'inverse de cet objectif de structuration. Ceci, dans le but de cartographier a posteriori des modèles de penser et d'agir des praticiens suivant les mêmes étapes et les mêmes règles d'application proposées par Checkland. Le modèle conceptuel dans ce cas a pour but d'aider à explorer de façon organisée la réalité et à capturer à travers l'expérience vécue des acteurs de terrain comment ils structurent leur pensée et de quelle façon celle-ci leur permet de mieux organiser l'action et atteindre le résultat attendu de l'action (Prévost et Roy, 2015 : 61; Filion, 2012 : 35). Sur la base de cette possibilité, la MSS a été aussi adoptée en tant qu'un processus d'élaboration d'un cadre conceptuel exploratoire pour comprendre comment les membres de l'équipe de projet de DI dans les situations problématiques développent de nouvelles connaissances contextuelles dans l'action pour l'amélioration de la performance de leurs projets.

Par ailleurs, la littérature liée à la question de recherche a permis d'identifier la MSS comme un des concepts sensibilisateurs dans la perspective « soft » en management de projet qui met l'accent sur le processus d'apprentissage social. Winter et Checkland (2003 : 91) ont souligné que la MSS en tant que processus d'apprentissage organisationnel, elle offre au management de projet dans une perspective subjective de lignes directrices pouvant permettre à une équipe de projet d'« apprendre » ce qui doit être fait plutôt que d'essayer de « résoudre » un problème particulier (Winter et Checkland, 2003 : 91). En effet, la MSS offre une approche pour s'attaquer aux situations problématiques de toutes sortes. Elle constitue un processus d'enquête orienté vers l'action dans des situations problématiques pour lesquelles les acteurs concernés apprennent à s'informer de la situation en question et à prendre des mesures pour l'améliorer. Il s'agit d'un apprentissage qui émerge à travers un processus organisé dans lequel la situation problématique est explorée en tant que phénomène en utilisant un ensemble de modèles d'action intentionnelle (systèmes d'activités humaines) comme des dispositifs intellectuels (modes de pensée) ou

comme des outils exploratoires. Ceci, pour structurer les discussions sur une situation en vue d'identifier comment elle pourrait être améliorée (Checkland et Poulter, 2010 : 191). La MSS peut être ainsi assimilée à l'apprentissage social au sens de Schön qui valorise les pratiques « réflexives » et d'ambidextrie; et favorise le processus de la création de sens et de nouvelles connaissances dans l'action par l'équipe de projet pour faire face aux situations problématiques au cours de la réalisation du projet (Winter et Checkland, 2003; Aubry et Lièvre, 2010; van der Hoorn et Whitty, 2017; Schwandt, 2005).

Sur la base de cette possibilité qu'offre l'approche des MSS au management de projet pour surmonter des situations problématiques dans l'action, il a été suggéré à travers le cadre conceptuel exploratoire de cette étude ce qui suit. Les équipes de projets qui affrontent au mieux les situations problématiques au cours la réalisation de leurs projets et produisent de nouvelles connaissances contextuelles dans l'action s'appuient certainement sur un processus d'apprentissage organisationnel du type de la MSS afin d'améliorer la performance de leurs projets.

5.4 Méthodes de recherche

La méthode répond à la question « quelles procédures précises pouvons-nous utiliser pour acquérir la connaissance identifiée? » (Grix, 2002). Dans le cadre de cette étude, les procédures de la Méthodologie des Systèmes Souples (MSS) et les procédures de réalisation d'étude de cas inductive de Yin (2009) sont les méthodes de recherche qui ont été mobilisées pour répondre à la question de recherche. Ainsi, les méthodes constituent les activités pratiques de la recherche, c'est à travers elles que la méthodologie et l'épistémologie deviennent visibles (Carter et Little, 2007 : 1318 et 1325).

5.4.1 Méthologie des Systèmes Souples (MSS) : méthode d'élaboration du modèle conceptuel de l'étude

La MSS en tant que processus de structuration des situations problématiques se résume en cinq étapes que sont l'élaboration de la problématique, la conceptualisation de modèles conceptuels exploratoires, l'analyse dialectique, la définition des changements et la réflexion critique sur l'expérience qui constituent un système d'apprentissage (Checkland

et Poulter, 2010 : 192; Prévost et Roy, 2015 : 92). Ces cinq étapes sont illustrées par la figure 27.

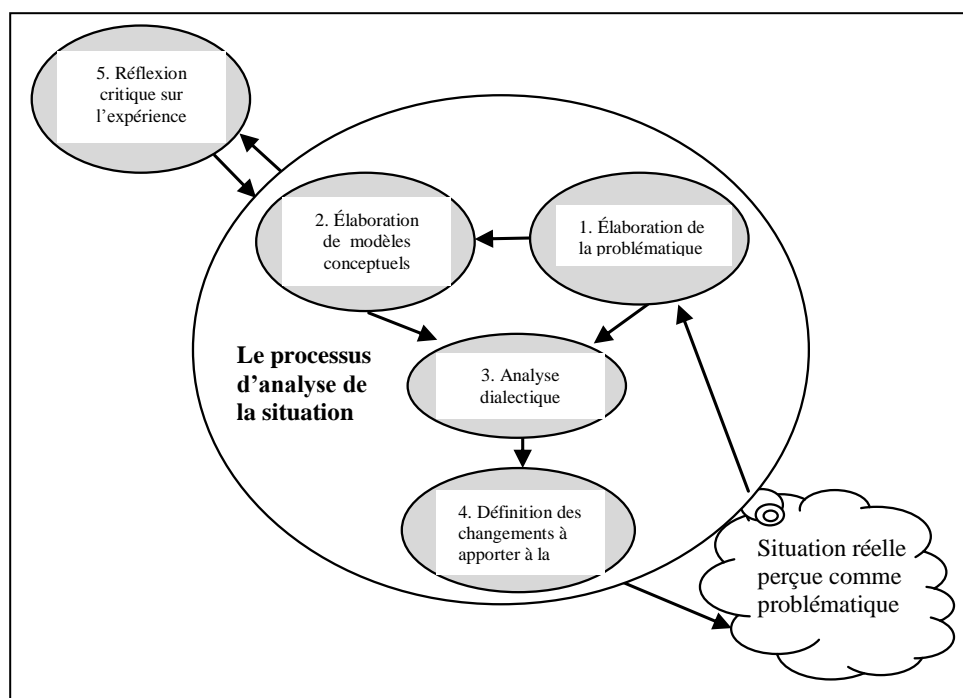


Figure 27 : Processus d'apprentissage vu comme une Méthodologie des Systèmes Souples

Source : Adapté de Checkland & Poulter, 2006 dans Prévost & Roy, 2015, p.91

La première étape relative à l'élaboration de la problématique consiste à construire une image riche de la situation problématique et à dégager un ou deux enjeux (et non des problèmes) qui donnent une orientation à la recherche ou à l'intervention pour une structuration de la situation problématique (Prévost et Roy, 2015 : 92 et 94). L'élaboration de la problématique de cette recherche a suivi cette démarche pour construire une image riche de la problématique des approches de gestion de projet et la performance des projets de DI en recueillant à l'étape exploratoire de l'étude les points de vue de quelques praticiens de projet (au total de six personnes) à la BOAD et en s'appuyant sur la littérature des écoles de pensée en management de projet. Ce qui a permis de dégager un enjeu d'amélioration de la performance des projets de DI exprimé dans la question de recherche. Cet enjeu identifié à l'issue de l'élaboration de la problématique se résume au développement de nouvelles connaissances contextuelles dans l'action par l'équipe de

projet au cours de la réalisation des projets de DI.

La deuxième étape du processus de la MSS qui correspond à l'élaboration d'un cadre conceptuel exploratoire se résume à une procédure en deux sous-étapes. La première sous-étape consiste à la définition de système d'activités humaines qui est l'énoncé de base et la deuxième sous-étape consiste à la traduction du système d'activités humaines pertinent défini en un modèle conceptuel exploratoire pour la structuration de la situation problématique (Prévost et Roy, 2015 : 97). Comme souligné précédemment, Filion (2012) a soutenu que la MSS offre une méthode systémique reconnue pour cartographier a posteriori un modèle conceptuel de penser et d'agir des acteurs d'un domaine d'activités à partir des points de vue de ces acteurs (Filion, 2012 : 35 et 38). Ainsi, dans le cadre de ses travaux dans le domaine entrepreneurial, il a emprunté la démarche de MSS pour modéliser a posteriori le système d'activité (mode de pensée et d'agir) de chaque participant et les a superposés pour développer un modèle général qui traduit un mode de pensée des acteurs en entrepreneuriat dans des situations problématiques (Filion, 2012 : 43). La similarité de l'objectif de cette étude avec celui des travaux de Filion (2012) a motivé à adopter aussi la MSS pour définir a posteriori un système d'activités des praticiens de projets de DI et un modèle conceptuel exploratoire pour comprendre « comment dans des situations problématiques, le chef de projet de DI avec les membres de son équipe ont développé de nouvelles connaissances contextuelles dans l'action pour améliorer la performance de leur projet ».

Pour la définition d'un système d'activités humaines et du modèle exploratoire, les quelques points de vue des praticiens de projet recueillis à la BOAD à l'étape exploratoire de l'étude et l'enjeu d'amélioration de la performance des projets de DI ont servi de repères. En plus, la littérature en management de projet qui met l'accent sur les aspects « soft » du projet et son management notamment les travaux de Winter et Checkland (2003), de Cicmil et al.(2006), de Aubry et Lièvre (2010), de Gauthier et Ika (2012), de van der Hoorn et Whitty (2015b), de van der Hoorn et Whitty (2016) ont permis de mobiliser des concepts sensibilisateurs par rapport à l'enjeu de l'étude et à l'élaboration d'un modèle conceptuel exploratoire. Ces concepts sont l'apprentissage social, les pratiques réflexives, l'ambidextrie, la création de sens, la capacité de projet, etc. Par contre, pour l'étude de

terrain, la collecte de données a été faite prioritairement auprès de chefs de projets et des membres de leurs équipes qui sont les praticiens de projet. L'analyse de ces données de terrain vise à comprendre le mode de penser et d'agir des praticiens de projets dans les situations problématiques en vue de le modéliser.

L'option de s'appuyer sur des points de vue de chargés de projets à la BOAD pour la définition d'un système d'activités humaines et d'un modèle conceptuel exploratoire est justifiée par le fait que ce sont ces acteurs au niveau de la BOAD qui ont chacun un regard à la fois sur plusieurs projets de développement que la BOAD finance et appuie techniquement dans les différents pays de l'Afrique de l'Ouest. Ces praticiens sont dans une position qui leur permet d'avoir des perceptions par rapport à la question de départ de cette recherche. Les points de vue de ces praticiens de projet sont ainsi utiles dans la définition d'un modèle conceptuel exploratoire. Ce dernier donne une orientation pour aller en profondeur de cette préoccupation de recherche auprès des praticiens de projets en charge de la réalisation des projets sur le terrain, c'est-à-dire les chefs de projets et les membres de leurs équipes. C'est ce à quoi l'étude de terrain par l'approche de l'étude de cas inductive a été consacrée.

Les points de vue de ces acteurs collectés à l'étape exploratoire ont été distingués en deux perceptions différentes sur le succès du management des projets par les équipes de projet. La première perception se réfère à la vision classique de gestion de projet qui met l'accent sur la maîtrise des approches de planification et de contrôle des activités du projet par les praticiens de projet comme un facteur du succès de la gestion du projet. La deuxième perception appréhende les processus d'apprentissage social et de création de nouvelles connaissances contextuelles dans l'action pour surmonter les difficultés inhérentes à la réalisation des projets comme un facteur de succès du management des projets de DI. Ces deux points de vue qui expriment deux conceptions différentes et complémentaires du management de projet ont été investigués dans la littérature pour appréhender les fondements théoriques et les concepts qui peuvent les soutenir comme un enjeu d'amélioration de la performance des projets de DI. Les deux catégories de points de vue expriment également deux systèmes d'activités humaines différents. Ces deux systèmes d'activités humaines ont été superposés pour définir un système d'activités humaines qui

met en évidence les concepts sensibilateurs identifiés. Le système d'activités humaines défini à l'issue de cet exercice respecte les critères PECTAW de définition de systèmes d'activités humaines suggérés par Checkland et Scholes (1990). Ensuite, ce système d'activités humaines défini a permis l'élaboration d'un modèle conceptuel exploratoire. Le résultat de cet exercice est au point 4.3.3 du chapitre IV.

Les étapes 3 et 4 de la MSS (figure 27) permettent de confronter le modèle conceptuel élaboré aux réalités de terrain afin de retenir un changement à apporter à la situation problématique en étude. Mais, avec la démarche de l'étude cas modérée adoptée comme stratégie pour l'étude de terrain, les étapes 3 et 4 de la MSS ne sont plus nécessaires pour la suite de cette étude. Car, le cadre conceptuel est mis de côté lors de l'étude de terrain. Il a joué juste le rôle d'orientation dans l'élaboration des outils de collecte des données de terrain et a servi de repère de comparaison avec le modèle émergent des données de terrain dans le but d'avoir à la fin de l'étude un modèle émergent robuste.

5.4.2 Étude multi-cas inductive : méthode pour l'étude de terrain

La méthodologie d'étude de cas inductive est indiquée lorsque l'étude à réaliser met l'accent sur les processus plutôt que sur les résultats, sur la découverte des concepts sous-jacents aux données de terrain plutôt que de prouver de lien causal par les données de terrain (Chronéer et Backlund, 2015 : 66). L'étude multi-cas inductive donne l'opportunité d'examiner deux ou plusieurs cas en contexte réel pour faire une analyse comparative, pour comprendre les similitudes et les différences entre les cas. Ce qui donne l'avantage de bonifier un modèle émergent en construction et de le rendre plus robuste et fiable (Prévost et Roy, 2015; Baxter et Jack, 2008). Ainsi, la méthode de l'étude multi-cas inductive a été adoptée pour l'étude de terrain. Ce choix se justifie par la question de départ évoquée précédemment où certains acteurs du domaine du développement international (DI) se préoccupent de comprendre « pourquoi parmi les projets de DI d'un même portefeuille, certains projets réussissent mieux que d'autres bien qu'ils aient bénéficié des mêmes démarches de conception et de financement ? ». De plus, la question de recherche et l'enjeu qui se dégagent à l'issue de l'élaboration de la problématique de cette étude mettent l'accent sur le processus d'apprentissage social pour le développement de nouvelles connaissances dans l'action et l'amélioration de la performance des projets. Pour répondre

à cette question de recherche, la stratégie de recherche holistico-inductive a été identifiée pour appréhender les concepts sous-jacents aux données de terrain.

5.4.2.1 Sélection des cas

Deux principes peuvent aider à faire la sélection du nombre de cas pour une étude multi-cas inductive. Il s'agit, premièrement du principe de réplication de Yin (2003 ou 2009) selon lequel chaque cas sélectionné doit prédire soit un résultat similaire (réplication littérale), soit un résultat contrasté pour des raisons prévisibles (réplication théorique) (Prévost et Roy, 2015 : 144; Baxter et Jack, 2008 : 550). Deuxièmement, il s'agit du principe de saturation. Ce principe est proposé par Glaser et Strauss (2010) dans le cadre de la stratégie de recherche « théorie ancrée ». Il est utilisé pour la sélection des cas. Selon ce principe, chaque cas supplémentaire sélectionné doit apporter en tant qu'unité d'information un peu moins d'information nouvelle jusqu'à ce que les cas n'apportent plus du nouveau en termes de nouvelles significations (Prévost et Roy, 2015 : 67 et 144).

La question de départ de cette étude justifie le choix du principe de réplication de Yin (2003) comme le critère le plus approprié pour la sélection des cas (projets de DI) de l'étude de terrain. L'application du principe de réplication pour cette étude suppose d'une part la sélection de projets de DI jugés par des bénéficiaires et des partenaires comme des projets réussis (réplication littérale) et d'autre part, la sélection de projets de DI dont les résultats sont jugés mitigés selon les appréciations des bénéficiaires et des partenaires (réplication théorique). En plus du principe de réplication de Yin (2003), quatre autres critères ont été définis pour la sélection des projets de DI qui font l'objet de l'étude de cas. Ils se résument comme suit : avoir les mêmes objectifs d'intervention, être financés par le même partenaire technique et financier, avoir une équipe autonome de gestion de projet, être déjà achevé.

Ces cinq critères suggérés et validés par le directeur de thèse et le superviseur de mon stage à la Banque ouest africaine de développement (BOAD) ont permis d'identifier, avec l'appui du superviseur de stage, dans le portefeuille de projets de la BOAD deux projets de développement pour faire l'objet de l'étude de terrain. Il s'agit du Projet d'Hydraulique Pastorale et Agricole (PHPA) exécuté au Bénin et du Projet de Développement Agricole de

Matam (PRODAM) exécuté au Sénégal. Le détail sur les objectifs et les résultats atteints par les deux projets sont présentés dans le chapitre consacré à la présentation des résultats et des analyses des données de terrain.

5.4.2.2 Sélection des participants

En ce qui concerne le nombre de personnes à recruter dans chaque cas, tous les membres de chaque équipe de projet ont été visés en raison du fait que les équipes des projets de DI sont souvent de petite taille.

Par ailleurs, chaque équipe de projet de DI est en relation avec au moins une personne désignée (chargés de projet) au niveau du partenaire financier et au niveau du ministère de tutelle du projet qui joue le rôle d'interface pour des questions d'ordre technique et financier. Pour cette raison, il a été retenu pour chaque projet de l'étude de cas de solliciter au moins un participant au niveau de chacune des deux structures (PFT et ministère) pour avoir leurs perceptions sur la gestion des équipes de projet sous l'étude en ce qui concerne leur manière de penser et d'agir pour assurer la performance de leur projet dans les situations problématiques.

Les bénéficiaires des projets ne sont pas souvent directement impliqués dans toutes les activités de gestion des projets de DI. Toutefois, les responsables des groupements bénéficiaires des projets sont mieux placés pour donner leurs perceptions sur les manières dont le gestionnaire de projet et les membres de son équipe réagissent aux difficultés ou aux situations problématiques auxquelles leur projet était confronté. Pour cette raison, il a été retenu de recruter au moins deux participants parmi les responsables des bénéficiaires pour chaque projet de l'étude de cas.

Sur la base de ces considérations, il avait été prévu de recruter trente (30) participants pour l'étude de terrain. Au cours de la réalisation de la collecte, vingt-deux acteurs des deux projets ont effectivement participé à l'étude. Le tableau 9 présente le point des participants.

Tableau 9 : Point des participants de l'étude

Participants	PRODAM au Sénégal	PHP au Bénin
Membres de l'équipe de projet	10	06
Point focal au Ministère de tutelle du projet	00	01
Populations beneficiaries	02	02
Chargés du projet à la Banque ouest africaine de développement à Lomé au Togo	01	01
Total par site	13	09
Total des participants	22	

Du point de vue statistique descriptive, le taux de participation à l'étude est d'environ 77%. Cet écart entre le nombre de participants prévus et le nombre de participants effectifs se justifie surtout par le fait qu'après la clôture du Projet d'Hydraulique Pastorale et Agricole (PHPA) au Bénin, la plupart des membres de l'équipe se retrouvent dans d'autres structures et dans différentes régions du pays avec des occupations diverses. Des onze personnes contactées au début de la collecte des données et qui ont donné leur accord de participation, neuf ont effectivement participé à l'étude. Par contre, après la clôture du Projet de Développement Agricole de Matam (PRODAM II) au Sénégal, presque tous les membres de l'équipe projet sont encore en place dans le cadre d'une nouvelle phase du projet.

5.5 Sources et collecte des données

Dans cette sous-section, les sources des données collectées ainsi que les techniques et les outils de collecte sont précisés. Cela répond à la question « quelles données pouvons-nous collecter? » (Grix, 2002 : 80).

5.5.1 Sources des données

Pour répondre à la question de recherche par la méthode de l'étude de cas, les acteurs directs du Programme d'Hydraulique Pastorale et Agricole (PHPA) exécuté au Bénin et ceux du Projet de Développement Agricole de Matam (PRODAM) exécuté au Sénégal, les « expériences vécues » des acteurs des deux projets de DI ont été ciblées comme la source principale des données à collecter. En effet, cette étude s'appuie sur un paradigme intégré qui associe à l'ontologie « du Devenant » (processus changeants et émergents) le paradigme épistémologique subjectiviste ou interprétativiste et dans une perspective de la

philosophie continentale de Heidegger. S'appuyer sur la philosophie continentale pour une recherche en management de projet permet de mettre l'accent sur les perceptions des individus, sur des expériences en contexte réel de ces derniers dans des situations concrètes plutôt que sur des sujets relatifs à l'instrumentation et à l'identification des facteurs de réussite de gestion traditionnelle de projet (van der Hoorn, 2016 : 866). Cicmil et al. (2006) exprimait autrement la nécessité de mettre l'accent sur ce que les praticiens de projet ont vécu réellement sur les projets à travers la perspective de recherche dite l'« actualité des projets ». Elle permet de capturer a posteriori les « expériences vécues » des praticiens de management de projet (Cicmil et al., 2006; van der Hoorn et Whitty, 2015). S'inscrire dans la perspective de l'« actualité des projets » pour cette étude vise à capturer a posteriori les « expériences vécues » des praticiens de projets de DI pour comprendre comment dans les situations problématiques ils définissent de nouveaux systèmes d'activités humaines et développent de nouvelles connaissances contextuelles dans l'action pour améliorer la performance de leur projet. La méthode de l'étude de cas inductive permet de donner la priorité aux récits des participants à l'étude (van der Hoorn, 2016 : 876).

Par ailleurs, les rapports d'achèvement, les rapports d'évaluation finale de ces deux projets ont été aussi collectés comme une seconde source de données pour l'étude.

5.5.2 Techniques de collecte des données

L'un des avantages de la méthode des études de cas est qu'elle offre la flexibilité à l'utilisation de plusieurs méthodes de collecte de données et donne l'opportunité de la triangulation des données pour mettre en évidence un phénomène (Ponelis, 2015 : 540 - 541). Dans le cadre de cette étude, l'entrevue est la principale technique de collecte utilisée à laquelle s'ajoute la collecte de données dans les sources documentaires relatives aux deux projets de l'étude de cas. Le fait de compléter les données des entrevues par des données de sources documentaires au niveau des deux équipes de projets et au niveau de la BOAD participe à une triangulation des sources de données et contribue à la crédibilité des résultats. Car, les différents éléments extraits des données sont tressés ensemble pour favoriser une meilleure compréhension des cas (Baxter et Jack, 2008 : 554).

La stratégie de l'étude de cas inductive adoptée vise la découverte des concepts sous-

jacents aux données collectées sur le terrain, c'est-à-dire l'abstraction des concepts à partir des données de terrain (Prévost et Roy, 2015 : 138). Par conséquent, le guide d'entrevue à utiliser pour la collecte de données de terrain ne devrait pas être structuré à partir des concepts sensibilisants de notre modèle conceptuel exploratoire comme si l'on veut les tester sur le terrain (étude cas déductive).

Toutefois, la capture des perceptions personnelles de « l'expérience vécue » des participants de management d'un projet que vise les entrevues nécessite de trouver de méthodes d'entrevue qui évitent aux participants de fournir des réponses génériques basées sur les théories enseignées aux praticiens de projet qui indiquent ce que devraient être les projets (van der Hoorn, 2015 : 1011). A cet effet, van der Hoorn (2015 : 1009 - 1011) a cité entre autres l'étude de Mitchell et al. (2011) qui mettait l'accent sur le dessin comme un moyen d'élicitation pour faciliter une exploration approfondie des points de vue et de la perception personnels. L'étude de Whitty (2011) a utilisé également cette méthode dans le domaine du management de projet où les participants ont été invités à caractériser leur expérience de management d'un projet sous la forme d'un dessin et ont fourni par la suite au chercheur une explication de leur représentation. van der Hoorn (2015 : 1011) a cité aussi Clennon (2012) qui a souligné l'élicitation musicale comme un moyen bénéfique pour extraire des connaissances tacites qui peuvent ne pas être accessibles avec les entrevues classiques. Ainsi, van der Hoorn (2015) considère les improvisations comme un moyen d'encourager les participants à parler de manière détachée des connaissances classiques de gestion des projets. Dans cette perspective, il a utilisé la technique de l'entrevue associée à une improvisation musicale sur un xylophone pour accéder à la perception des participants de leur expérience vécue de la gestion d'un projet en les invitant à expliquer à travers une improvisation musicale leur expérience vécue. L'un des faits saillants des résultats de son étude est que six des quatorze participants ont décrit leur expérience vécue de la gestion d'un projet avec des langages liés au jeu, au sport et à l'apprentissage (van der Hoorn, 2015 : 118).

Mais, l'expérience vécue n'est pas accessible que par des méthodes de recherche psychologiques et artistiques. Elle peut aussi être accessible directement par une méthode phénoménologique herméneutique existentielle en tant qu'approche pour comprendre

l'expérience vécue de la pratique de gestion de projet. C'est aussi une approche que peut emprunter tout praticien confronté à des perturbations existentielles significatives qui remettent en cause ses pratiques traditionnelles de gestion de projet (Rolfe et al., 2016 : 48). La méthode phénoménologique-herméneutique est une démarche de recherche qui vise la description et l'interprétation de l'expérience vécue. En effet, le terme "phénoménologie" est utilisé pour mettre l'accent sur la fonction descriptive et l'"herméneutique" pour mettre l'accent sur l'interprétation. Ainsi, une démarche phénoménologique-herméneutique s'inscrit à la fois dans une perspective descriptive et dans une perspective interprétative qui sont indissociables pour une compréhension de l'expérience vécue (Guimond-Plourde, 2013 : 185).

Pour permettre aux participants de cette étude de décrire leurs « expériences vécues » du management des projets de l'étude de cas de manière détachée des théories classiques, un guide d'entrevue semi-structuré a été élaboré à partir d'un questionnaire utilisé par Mbengue et Sané (2013) dans le cadre de leur l'étude qui s'est intéressée aux pratiques favorables à la capacité d'apprentissage organisationnel comme un facteur clé du succès de la gestion du projet. Leur étude mettait l'accent sur l'autonomie, l'expérimentation, le dialogue, la prise de risque, l'interaction avec les parties prenantes, la participation à la prise de décisions comme six dimensions ou variables de la capacité d'apprentissage organisationnel (CAO) qui sont des pratiques favorables à l'apprentissage organisationnel (AO) pour la maîtrise des processus de gestion du projet (succès de la gestion du projet) par une équipe de projet de DI. Les six dimensions constituent dans leur étude les variables explicatives du succès de la gestion du projet pour l'apprentissage organisationnel (AO) dont ses dimensions (variables expliquées) sont la capacité d'anticipation externe, la maîtrise des processus de gestion du projet et le renforcement de la maîtrise de ses processus. Dans le cadre de cette étude de cas inductive qui s'intéresse aux « expériences vécues » des praticiens de projets de DI pour appréhender leur modèle de penser et d'agir, ces six variables explicatives ont été adoptées comme des thèmes d'élicitation pour structurer ce guide d'entrevue. Ceci vise à amener les participants à décrire leur « expérience vécue » personnelle de management du projet sous l'étude sans s'accrocher aux connaissances classiques des outils de gestion de projet. Deux raisons justifient ce choix.

Premièrement, l'apprentissage organisationnel est défini comme le concept central du modèle conceptuel exploratoire de cette étude. La stratégie de recherche adoptée est la démarche inductive modérée qui vise la découverte des concepts sous-jacents aux données collectées sur le terrain. Par conséquent, le guide d'entrevue de cette étude ne devrait pas s'appuyer sur les dimensions identifiées par Mbengue et Sané (2013) comme des variables d'opérationnalisation de l'apprentissage organisationnel (AO) dans leur étude quantitative. L'AO est défini comme un processus cognitif par lequel les membres d'une organisation détectent des écarts de résultats et apportent des mesures correctives en modifiant leur théorie d'action (Mbengue et Sané, 2013). Par contre, les variables explicatives de l'étude de Mbengue et Sané (2013) qui ne sont pas des dimensions de l'AO peuvent être utilisées comme des thèmes d'éllicitation dans notre étude qualitative pour structurer les discussions avec les participants. En effet, Mbengue et Sané (2013) se sont appuyés sur les travaux de Argyris et Schon (1978); Chiva, Alegre, et Lapiedra (2007); Alegre et Chiva (2008); Chiva et Alegre (2009); Galtier et Bourgeon (2007) pour identifier l'autonomie, l'expérimentation, le dialogue, la prise de risque, l'interaction avec les parties prenantes, la participation à la prise de décisions comme des pratiques qui favorisent l'apprentissage organisationnel (AO) dans une équipe de projet de DI. Ces six pratiques de gestion constituent les dimensions de la capacité d'apprentissage organisationnel (CAO) (Mbengue et Sané, 2013 : iii). Elles créent les conditions favorables pour la perception des écarts de résultats, de situations problématiques par les membres d'une d'une équipe de projet. Ces perceptions constituent la condition de déclenchement des processus d'apprentissage organisationnel (Gautier et al., 2008; Aubry et Lièvre, 2010). Il apparaît alors que des débats autour des six variables de la CAO (pratiques de gestion) identifiées par Mbengue et Sané (2013) peuvent susciter chez des praticiens de projet des souvenirs d'« expériences vécues » de processus d'apprentissage social que chacune de ces six pratiques de gestion a favorisé pour surmonter diverses situations au cours la réalisation de leur projet. C'est ainsi que les six variables de la CAO définies par Mbengue et Sané (2013) ont été retenues comme des thèmes d'éllicitation pour structurer le guide d'entrevue en d'explorer les points de vue des participants sur leurs expériences vécues du projet.

Deuxièmement, Mbengue et Sané (2013) ont testé les six dimensions de la capacité d'apprentissage organisationnel (CAO) par une étude empirique. Ils ont réalisé au moyen

de questionnaires envoyés par internet et par la poste à 150 coordonnateurs et membres d'équipes de projets de développement financés par différents partenaires multilatéraux et bilatéraux au Sénégal dans les secteurs du développement de l'infrastructure, de l'environnement, des transports, de la santé, de la nutrition, de l'éducation, de l'énergie et de l'eau (Mbengue et Sané, 2013). Les résultats de leur étude ont montré que les pratiques de gestion relative à « l'autonomie » et à « l'interaction avec les parties prenantes » (dimensions du concept de la capacité d'apprentissage organisationnel) sont significativement associées à l'apprentissage organisationnel au sein des équipes de projet pour la maîtrise des processus de réalisation des activités et le succès de la gestion du projet de DI. Ainsi, en adoptant les dimensions de la capacité d'apprentissage organisationnel et en transformant leur questionnaire relatif à ces dimensions en questions ouvertes pour cette étude, c'est une manière de faire suite à l'étude quantitative réalisée par Mbengue et Sané (2013) pour aller en profondeur. Cela, en empruntant des méthodes de recherche qualitative pour faire émerger des concepts et un modèle qui montrent comment l'apprentissage organisationnel améliore la performance du projet de DI.

La durée des entrevues a varié d'un participant à un autre entre 30mn à 1h 30 minutes en une seule fréquence. Il faut noter que le guide d'entrevue administré aux participants de ministères de tutelle des projets, de la BOAD et aux bénéficiaires mettait essentiellement l'accent sur l'autonomie et l'interaction entre les parties prenantes, car les autres dimensions sont considérées comme spécifiques aux membres des équipes de projets.

Tous les participants ont accepté l'enregistrement des entrevues. En ce qui concerne le site de Matam au Sénégal, toutes les entrevues avec les membres de l'équipe de projet ont été réalisées en un seul endroit, au siège du projet plus précisément dans les bureaux des participants et à la salle de conférence pour certains participants. Pour les autres participants, les entrevues ont été réalisées à différents lieux de rendez-vous. S'agissant du site Bénin, seulement deux entrevues ont été réalisées au siège du projet à Parakou au nord du Bénin. Le reste des participants étant déjà dispersé dans différentes structures et régions du pays après la clôture du projet, il a fallu aller les rencontrer soit dans leur maison, soit à divers lieux de rendez-vous. L'entrevue avec le coordonnateur des ressources de la contrepartie béninoise (point focal du projet au ministère de tutelle) a été réalisée dans son

bureau au Ministère en charge de l'Eau.

En ce qui concerne les données documentaires relatives aux deux projets de l'étude de cas, ils ont été récupérés en format numérique.

5.6 Traitement et analyse des données collectées

La figure ci-après (figure 28) résume la démarche de l'étude de cas inductive décrite jusqu'ici et ce qui reste à décrire, à savoir, le traitement et l'analyse des données collectées.

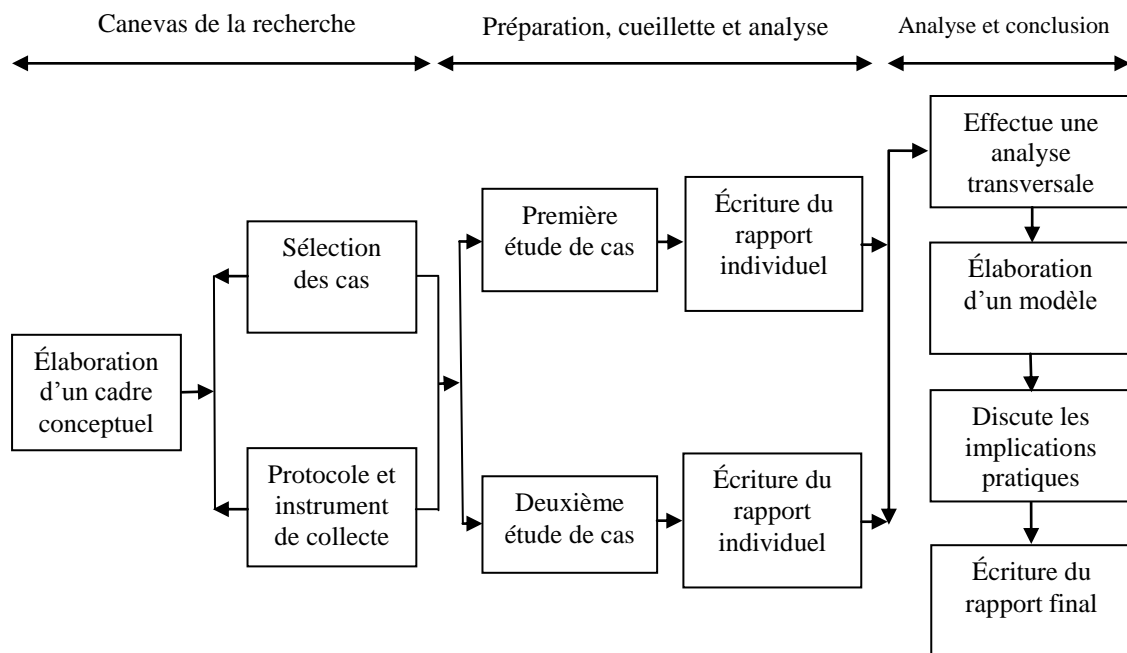


Figure 28 : Démarche de l'étude de cas inductive, analyse transversale des données

Source : Prévost & Roy, 2015, p.145

Après les entrevues réalisées et enregistrées au niveau de chaque site, la première étape du traitement et de l'analyse des données a été la transcription de chaque entrevue pour avoir un rapport individuel de chaque participant de chaque projet. La présentation de ces rapports individuels peut être chronologique ou thématique (Ponelis, 2015). Pour cette étude, les six dimensions de la capacité de l'apprentissage organisationnel qui ont servi de thèmes de structuration du guide d'entrevue et d'élicitation pour explorer les récits des

expériences vécues des participants ont été reconduites pour la présentation des rapports individuels en six thématiques. Ce qui permet d'avoir autant de rapports individuels que de participants pour chacun des deux projets de l'étude de cas. Ces rapports donnent une première vue sur l'ensemble des données de terrain ou d'informations contextuelles à analyser dans le cadre de l'étude (Mukamurera et al., 2006 : 117). Après la présentation des rapports, interviennent une pré-analyse pour une codification des données dans le logiciel Nvivo et une analyse transversale pour une extraction des concepts sous-jacents aux données.

Pour chaque niveau d'analyse, il est important que le chercheur clarifie le but qu'il vise. Un niveau d'analyse peut être consacré à décrire les caractéristiques du phénomène étudié. Un autre niveau peut être destiné à découvrir la nature du phénomène étudié (Mukamurera et al., 2006 : 115).

En ce qui concerne cette étude, la pré-analyse des rapports individuels a consisté au choix des unités de sens qui décrivent le contexte (favorable ou défavorable) dans lequel chaque équipe de projet a développé ou non de nouvelles connaissances dans l'action pour faire face aux situations problématiques auxquelles elle a été confrontée au cours de la réalisation de son projet. Ce niveau d'analyse a pour but de décrire le contexte organisationnel qui a favorisé ou non l'apprentissage organisationnel en situation d'équipe de projet de développement. A cet effet, les rapports individuels déjà présentés sous forme thématique ont permis de faire une codification dans le logiciel NVIVO en créant une base de données des deux projets de l'étude de cas (PHPA et PRODAM) dans NVIVO avec des nœuds créés à partir des six thèmes d'éllicitation du guide d'entrevue et une arborescence créée à partir des questions ouvertes du guide d'entrevue. Ensuite, une pré-analyse de contenu thématique du corpus de texte de chaque thème (six au total) du rapport individuel de chaque participant de chaque projet a été faite pour dégager des unités de sens et les lier au nœud correspondant dans NVIVO (Deschenaux, 2007 : 19). Il faut préciser que l'analyse de contenu est une technique de recherche qualitative pour la description systématique du contenu de matériel de communications (discours, rapports et autres) en vue de les interpréter pour atteindre le but d'une recherche. La description systématique suppose que toutes les possibilités signifiantes (unités de sens) par rapport aux objectifs de la recherche

soient systématiquement recensées, répertoriées et explorées de sorte à avoir le moins possible d'unités de signification pertinentes omises (Aktouf, 1987 : 111-112). En résumé, dans cette étude, la pré-analyse a consisté à une analyse systématique de contenu des six thèmes de chaque rapport individuel pour extraire toutes les unités de sens qui décrivent une condition favorable ou défavorable qui a permis en son temps aux praticiens de projet de développer ou non des mesures pour faire face aux différentes situations problématiques qui ont marqué leurs projets. Pour avoir une description riche de ce contexte qui caractérise chacun des deux projets de l'étude cas, une précaution a été prise lors de la réalisation des entrevues. Elle consiste à ajouter un complément de question à la suite des réponses des participants à chaque question ouverte du guide : pouvez-vous nous illustrer votre réponse par des exemples concrets? Ainsi, le logiciel NVIVO a permis d'organiser et de regrouper toutes les unités de sens venant de tous les participants de chaque projet de l'étude de cas en six thèmes en vue de constituer la matière pour effectuer l'analyse transversale inductive et l'analyse comparée des deux projets.

Le deuxième niveau d'analyse dans cette étude est l'analyse transversale et comparative du corpus tiré de la base de données constituée avec NVIVO. Ce niveau d'analyse constitue le processus d'abstraction de sens (Prévost et Roy, 2015). Le chercheur est en mode de quête de sens; des significations qui ne s'appréhendent pas directement à la lecture du corpus. Elles sont implicites aux données du corpus, le chercheur les fera émerger à travers un travail de mise en liens des différents éléments du corpus de données (Mukamurera et al., 2006 : 125). Il revient au chercheur de trouver une stratégie appropriée d'analyse pouvant lui permettre de questionner le corpus tiré de la base de données Nvivo et faire dévoiler les significations ou les concepts sous-jacents aux données (Mukamurera et al., 2006 : 117). En d'autres termes, c'est une phase d'inférence ou d'interprétation au cours de laquelle on établit des logiques entre certains éléments du corpus pour faire émerger des significations (faire parler les données du corpus) (Wanlin, 2007 : 251; Aktouf, 1987 : 45). Pour cette étude, ce processus se résume à une analyse de contenu du corpus pour déchiffrer sur la base du but de l'étude les significations des expériences vécues des praticiens dans les différentes situations problématiques auxquelles ils sont confrontés en vue d'extraire des concepts sous-jacents à ces données. Il s'agit des concepts émergents qui permettent de comprendre à travers des expériences vécues des praticiens de projet le

processus social par lequel les praticiens de projet développent de nouvelles connaissances contextuelles dans l'action pour surmonter des situations problématiques (perturbations existentielles) telles que décrites par ceux qui l'ont vécues au cours de la réalisation de leur projet. Il s'agit d'une démarche qualitative axée sur l'analyse de contenu pour dévoiler le sens d'une expérience vécue singulière (Guimond-Plourde, 2013). Ce processus a pris en compte l'analyse comparative entre les significations des perceptions des praticiens des deux projets. Cette analyse comparative a permis d'appréhender ce que les deux projets de l'étude de cas ont en commun et ce qui est particulier au projet considéré comme un succès (cas de la réplique littérale) pour faire émerger un modèle qui illustre comment les membres de cette équipe de projet ont développé dans les situations problématiques de nouvelles capacités de projet en termes de nouveaux modes de pensée et d'agir pour assurer la performance de leur projet. Ensuite, le modèle émergent a été confronté au modèle conceptuel exploratoire pour une mise en cohérence.

En somme, la méthode à la fois phénoménologique, herméneutique d'inspiration Heideggerienne (Rolfe et al., 2016) a été empruntée comme une stratégie pour comprendre les expériences vécues des praticiens de projet. L'accès à une « expérience vécue » passe par le dévoilement du sens qu'elle revêt pour ceux qui ont vécu l'expérience du phénomène en question (Guimond-Plourde, 2013 : 182). Plus particulièrement, la méthode phénoménologique qui fait partie de cette démarche vise l'accession aux phénomènes vécus et repose sur trois principes indiquant trois étapes étroitement imbriquées. Il s'agit de la « réduction phénoménologique » qui invite à mettre de côté toutes connaissances antérieures et théoriques relatives au phénomène afin de s'appuyer uniquement sur les récits de ceux qui ont vécu l'expérience du phénomène en question; du « focus descriptif » dont la réalisation ne devrait pas emprunter des procédures d'explication scientifique; et de la « recherche des essences » qui consiste à saisir le sens que l'expérience d'un phénomène revêt pour chaque individu dans un contexte donné (Guimond-Plourde, 2013 : 183). En ce qui concerne la méthode herméneutique, elle fait référence à l'interprétation des données pour faire émerger des concepts. Il s'agit ainsi d'une méthode à la fois phénoménologique-herméneutique qui s'inscrit dans une perspective à la fois descriptive et interprétative qui sont indissociables pour une compréhension de l'« expérience vécue » (Guimond-Plourde, 2013 : 185).

Les données documentaires relatives aux deux projets de l'étude de cas n'ont pas été traitées dans NVIVO. Car, dans une analyse transversale inductive de l'étude de cas, les données provenant d'une source secondaire peuvent être convergées dans le processus d'analyse transversale comme des pièces d'un « puzzle » pour contribuer à la compréhension du phénomène en étude (Baxter et Jack, 2008 : 554).

Le chapitre suivant (chapitre VI) est consacré à la présentation des deux projets et à l'analyse transversale inductive et comparée de l'étude de cas.

5.7 Dispositions prises pour la validité de l'étude

Prévost et Roy (2015 : 74) ont fait remarquer que la validité d'une recherche conduite dans une approche holistico-inductive « ne repose pas sur un test d'hypothèse classique », elle se définit plutôt par rapport à la capacité des méthodes adoptées à produire une réponse adéquate à la problématique définie. Dans ce cadre, Yin (2009) pense que la validité d'une étude qualitative peut se justifier avec les mêmes critères qu'utilisent les chercheurs quantitatifs. Ces critères concernent la validité du construit, la validité interne et la validité externe de l'étude. Par contre, Guba, Lincoln, et others (1994) ont visé des critères spécifiques à la validité de la recherche qualitative. A cet effet, ils ont proposé des critères telles que la crédibilité, l'authenticité, la transférabilité et la pertinence des résultats (Prévost et Roy, 2015 : 74). La diversité des propositions de critères de validité d'une étude conduite dans une approche holistico-inductive a amené Prévost et Roy (2015 : 75) à essayer de faire une synthèse pour retenir quatre critères que sont la rigueur, la cohérence, la transférabilité et la fidélité. La validité de cette étude est justifiée à partir de ces quatre critères.

Critère de rigueur de la démarche de réalisation de l'étude

La rigueur dont il s'agit ici est relative à comment la démarche utilisée est appropriée et a permis de mieux cerner une problématique managériale ou organisationnelle et d'identifier des concepts adéquats pour comprendre le phénomène (ou le processus) étudié (Prévost et Roy, 2015 : 75).

En ce qui concerne cette étude, la préoccupation de recherche est exprimée à travers

la question de départ. Sur cette base, la Banque ouest africaine de développement(BOAD) a été identifiée comme une structure appropriée pour cerner une problématique managériale liée à cette préoccupation de recherche. À la suite d'une réponse favorable à une demande de stage adressée au directeur des ressources humaines de la BOAD, un stage de quatre mois a été effectué. Ce séjour a permis de cerner une problématique managériale autour de deux perceptions sur le succès des projets du portefeuille de la BOAD. Ainsi, à partir de ces points de vue largement évoqués dans les chapitres précédents, une problématique a été définie en s'appuyant sur la littérature des écoles de pensée en management de projet. Cette démarche a permis de dégager un enjeu d'amélioration de la performance des projets de DI et de formuler une question de recherche illustrée dans un cadre multi-critères de l'expression de la performance des projets. Par ailleurs, des concepts sensibilisateurs ont été identifiés pour élaborer un cadre conceptuel exploratoire. Ce cadre conceptuel exploratoire a orienté la réalisation d'une étude multi-cas pour répondre à la question de recherche.

Cette démarche de recherche holistico-inductive avec la méthodologie des systèmes souples (MSS) et l'étude multi-cas comme stratégies de recherche, elle a permis de comprendre comment certaines équipes de projets réussissent à assurer le succès de leur projet par le développement de « capacités de projet » dans l'action.

Critère de cohérence de la démarche et de cohérence entre les argumentations

Le critère de cohérence peut être situé à deux niveaux. Le premier niveau concerne la cohérence de la démarche adoptée en termes de liens entre les étapes ou les composantes de la recherche et de comment la méthodologie de recherche adoptée au cours du processus de la recherche a permis de répondre aux questions de recherche. Le deuxième niveau est relatif à la cohérence de l'argumentation en termes de liens entre les données de terrain et les concepts (Prévost et Roy, 2015 : 75).

Pour assurer la cohérence entre les étapes ou les composantes d'une recherche en sciences de gestion qui porte sur une problématique managériale ou organisationnelle réelle, il faut emprunter un processus de recherche qui permet de déterminer le quoi, le comment et le pourquoi de la recherche (Prévost et Roy, 2015 : 20). La réalisation de cette

étude a adhéré à ce conseil de Prévost et Roy (2015) et s'est appuyée à cet effet sur Grix (2002) qui a proposé un modèle de processus de recherche avec une relation directionnelle entre les composantes du processus de la recherche (voir figure 26). Ce processus a aussi mis l'accent sur le fait que la méthode de recherche la plus appropriée est déterminée au cours du processus de recherche à partir des questions de recherche formulées (Grix, 2002 : 80). Ces principes de recherche qualitative en sciences de gestion ont été appliqués dans cette étude pour assurer la cohérence entre ses composantes.

En ce qui concerne le critère de cohérence des argumentations, elle s'apprécie à travers la cohérence entre les données de terrain et les concepts émergents, à travers notamment la logique du lien inférentiel entre les faits réels et les concepts émergents ou les modèles émergents dévoilés (Prévost et Roy, 2015 : 75). Pour comprendre comment dans les situations problématiques, les praticiens de projets de DI développent de nouvelles connaissances (capacités de projet) dans l'action, la démarche de compréhension des « expériences vécues » par la méthode phénoménologique-herméneutique au sens de Heidegger a été adoptée pour la présente étude. Cette démarche assure pour l'étude ce critère de cohérence entre les réalités de terrain et les concepts émergents ou le modèle émergent. En effet, dans une recherche inscrite dans une perspective phénoménologique-herméneutique, le type de connaissances visées se trouve dans la compréhension des expériences vécues des acteurs par rapport au phénomène concerné. Dans le cadre de cette étude, les principes qui guident cette méthode phénoménologique-herméneutique ont été respectés pour l'analyse et l'abstraction des concepts dans le corpus des données de terrain. Ce qui a permis la définition d'un modèle émergent. Ces principes ont permis d'assurer une cohérence entre le modèle émergent et la réalité de terrain. Le modèle émergent a été aussi comparé au modèle conceptuel exploratoire pour assurer une cohérence entre les résultats de cette étude exploratoire et la littérature existante.

Critère de la transférabilité des résultats de l'étude

L'étude de cas dans une démarche holistico-inductive ne vise pas une généralisation statistique comme dans une recherche quantitative. Elle vise plutôt la compréhension en profondeur du particulier et la généralisation théorique. La généralisation théorique fait

référence à la transférabilité des résultats d'une recherche qualitative à d'autres contextes sous certaines conditions. Les connaissances produites dans un paradigme subjectivisme (recherche qualitative, interprétative) sont toujours contextualisées, mais transférables à condition que ceux qui veulent les répliquer soient capables de les adapter à leur propre contexte (Prévost et Roy, 2015 : 26 et 75). Mukamurera et al. (2006 : 129) ont lié plutôt cette capacité aux résultats mêmes de l'étude en soulignant que la transférabilité des conclusions d'une recherche qualitative/interprétative désignée comme une généralisation théorique est relative à la capacité des résultats (concepts ou modèles émergents) de cette recherche à faire sens ailleurs. L'un des exemples par lesquels ils ont illustré leur vision de la transférabilité des résultats d'une recherche qualitative est relatif au concept de « perte sociale ». En effet, dans une étude portée sur une problématique de la mobilisation des professionnels de la santé pour la prise en charge des personnes malades, des sociologues ont observé que cette mobilisation pouvait varier selon la valeur sociale qu'un professionnel de la santé accordait un malade. Bien que la mort d'une personne âgée soit formellement égale en droit et en dignité à celle de toute autre catégorie d'âge de la société, la mort d'une personne âgée peut être considérée par un professionnel de la santé comme une moindre « perte sociale » que celle d'un bébé. Ils ont noté que ce concept de « perte sociale » qui a été élaboré dans un contexte particulier a connu une réplification extraordinaire dans d'autres contextes ou domaines (Mukamurera et al., 2006 : 129). Ces auteurs ont indiqué trois conditions (sous-critères) qu'ils ont jugé indispensables pour assurer la transférabilité des résultats d'une recherche qualitative/interprétative.

Premièrement, Mukamurera et al. (2006) se sont référés à Pourtois et Desmet (2007) pour indiquer la représentativité de l'échantillon en termes de pertinence théorique par rapport aux processus sociaux à étudier (Mukamurera et al., 2006 : 130). Dans une étude de cas, cette représentativité ne devrait pas être confondue avec la représentativité des cas. Dans une étude de cas, ce n'est pas le cas qu'on étudie, mais plutôt les phénomènes ou les processus (Gobo, 2004 dans Ayerbe et Missonier, 2007 : 44). Par conséquent, il faut s'assurer que les cas sélectionnés pourraient mettre en évidence la compréhension des phénomènes ou des processus étudiés. Pour cette étude multi-cas, il a été clairement défini à l'issue de l'élaboration de la problématique de recherche que l'objectif est de comprendre, à travers l'expérience vécue des praticiens de projets, par quels processus sociaux ces

derniers font l'expérience des situations problématiques (comme des phénomènes de projets ou des perturbations existentielles) et développent de nouvelles connaissances (capacités projet) dans l'action pour surmonter ces situations au cours de la réalisation de leurs projets. La pertinence de la compréhension de ces processus sociaux réside dans le fait qu'ils ont été identifiés comme un enjeu d'amélioration de la performance des projets de DI.

Deuxièmement, Mukamurera et al. (2006) ont fait référence à la description détaillée des sites étudiés comme une condition qui permet aux potentiels utilisateurs des résultats de l'étude de faire un rapprochement entre le contexte de l'étude et le contexte pour lequel ils souhaitent transférer les résultats. Ce qui permet aussi à toute autre personne de mieux comprendre le contexte auquel les résultats de l'étude sont liés (Pourtois et Desmet, 2007 dans Mukamurera et al., 2006 : 131). A cet effet, dans le chapitre VI, une section entière a été consacrée à la présentation des deux projets de l'étude de cas ainsi que le partenaire technique qui finance les deux projets au Bénin et au Sénégal.

Troisièmement, ils ont mis l'accent sur le fait que le processus d'abstraction de sens devrait atteindre un bon niveau qui permet d'avoir des concepts émergents qui rendent plus intelligibles les processus sociaux en jeu (Mukamurera et al., 2006 : 131). L'atteinte de ce niveau d'abstraction de sens avec des concepts émergents pertinents pourrait être appréciée dans une comparaison des concepts émergents avec la littérature du domaine (Prévost et Roy, 2015 : 76). C'est en cela que l'élaboration d'un modèle conceptuel exploratoire présente une utilité pour l'étude en dehors qu'elle oriente le choix des techniques et outils de collecte de données de terrain. Pour cette étude, un modèle conceptuel exploratoire a été élaboré et le processus d'abstraction de sens par l'analyse transversale de contenu des données de terrain a été complété par une analyse comparative entre le modèle émergent et le modèle conceptuel exploratoire.

Critère de fiabilité des instruments de collecte

La fiabilité fait référence à la rigueur sur le choix des techniques et des instruments de collecte des données ainsi que documentaires (Prévost et Roy, 2015 : 77). Pour cette étude, inscrite dans une démarche hostico-inductive, le choix de la technique d'entrevue au

moyen d'un guide semi-structuré apparaît comme la technique et l'instrument de collecte appropriés. Le guide d'entrevue a été structuré à partir des thèmes d'élicitation identifiés dans la littérature pour éviter aux participants de fournir des réponses relatives à leurs pratiques classiques de gestion de projet.

CONCLUSION

À travers ce chapitre, les postures ontologiques et épistémologiques dans lesquelles s'inscrit l'étude ont été précisées. Elle s'inscrit dans une dualité ontologique entre l'ontologie « réalisme et du devenant » et l'ontologie « virtualiste et du devenant » (Gauthier et Ika, 2012 : 18). Elle s'inscrit dans une posture intégrée de l'ontologie de l'« être qui devient » héraclitéen (monde changeant et émergent) et l'épistémologie subjectiviste qui offre un fondement à la recherche en management de projet qui met l'accent sur des aspects qualitatifs tels que la conception organisationnelle, l'apprentissage organisationnel, la gestion des connaissances et du changement, la contextualisation de la gestion et l'approche systémique, etc. (Bredillet, 2010 : 8 - 9)

L'étude s'est appuyée plus particulièrement sur les travaux de Van der et de Whitty qui ont défini « ce qu'est le projet » dans une telle perspective intégrée (objet-sujet). Selon ces auteurs, le projet n'est pas dans les activités du projet elles-mêmes (ontologie réalisme), ni dans une cognition humaine isolée (ontologie virtualiste). Il est plutôt dans une relation de capacité (à comprendre, à entreprendre et à gérer) entre les activités du projet et les personnes impliquées (réalisme–virtualiste) (van der Hoorn et Whitty, 2016 : 970). Leurs argumentaires s'inscrivent dans la philosophie continentale de Heidegger et Merleau-Ponty comme une « lentille » (point de vue) critique et interprétative qui met l'accent sur la compréhension de l'« expérience vécue » par les personnes qui réalisent les projets. En d'autres termes, le management du projet est dans l'« expérience vécue » des praticiens qu'on ne peut appréhender en la séparant des praticiens de projet concernés. Car, ils sont des êtres humains incarnés dans un monde, dans un contexte particulier (van der Hoorn et Whitty, 2016 : 975).

Cette posture intégrée axée sur la philosophie continentale a permis de mieux formuler la question de recherche et de la répondre en adoptant la stratégie de recherche holistico-inductive. Dans cette stratégie, la Méthodologie des Systèmes Souple (MSS) a été mobilisée pour élaborer un cadre conceptuel exploratoire qui guider l'Élaboration des outils de collecte des données de terrain. Pour l'étude de terrain, l'étude multi-cas a été mobilisée comme une stratégie de recherche. Le but est de comprendre à partir des « expériences vécues » des praticiens des projets de DI le processus social par lequel ils expérimentent les

situations problématiques et développent de nouvelles connaissances contextuelles dans l'action.

La collecte des données de terrain a été faite au moyen de guide d'entrevue semi-structurée. Du fait que la question de recherche s'inscrit dans une perspective intégrée axée sur la philosophie continentale, une méthode à la fois phénoménologique herméneutique existentielle d'inspiration Heideggerienne (Rolfe et al., 2016) a été adoptée pour l'analyse des données de l'étude de cas et répondre la question de recherche.

CHAPITRE 6

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE DE CAS

INTRODUCTION

L'étude de cas de deux projets de développement international (PHPA et PRODAM II) du portefeuille de la Banque ouest africaine de développement exécutés au Bénin et au Sénégal a été adoptée comme la stratégie principale de recherche pour répondre à une préoccupation de recherche (question de départ) et atteindre l'objectif de l'étude. En effet, tous les projets notamment les projets de DI au cours de leur réalisation sont confrontés à diverses situations problématiques qui limitent parfois leur performance. À l'issue du chapitre II consacré à l'élaboration de la problématique de recherche, une question de recherche a été formulée. Elle se résume à « comment dans les situations problématiques, l'équipe de projet développe par de nouvelles connaissances contextuelles dans l'action pour améliorer la performance (efficience et efficacité) du projet de DI ? ». Ainsi, l'objectif de l'étude de terrain n'est pas de comprendre les différentes situations problématiques qui ont empêché tel projet ou telles composantes du projet d'atteindre le succès attendus par les populations bénéficiaires. Mais, plutôt de comprendre le processus social par lequel des praticiens du projet (chef de projet et son équipe) de DI développent de nouvelles connaissances contextuelles dans l'action pour surmonter différentes situations problématiques inhérentes à la réalisation du projet et assurer le succès du projet.

Cette étude de cas vise à contribuer aux efforts de l'élargissement du champ de la recherche en management de projet compte tenu des limites que présentent les approches classiques de gestion de projet. En effet, la recherche en management de projet a été dominée jusqu'aux années 1990 par l'école d'optimisation et par l'école des facteurs clés de succès des projets (Packendorff, 1995; Müller et Jugdev, 2012). Les travaux des chercheurs de l'école d'optimisation mettent plus l'accent sur les théories et les outils d'optimisation de la gestion du projet, sur l'approche rationnelle occultant l'importance des interactions humaines dans la gestion du projet (Blomquist et al., 2010 : 5). Les travaux de l'école des

facteurs clés de succès ne parviennent pas à expliquer pourquoi certains projets réussissent dans un contexte, mais pas dans d'autres (Ika et Donnelly, 2017 : 44). L'une des propositions fortes dans le cadre de cet appel à l'élargissement de perspectives de recherche en management de projet est celle du mouvement "Critical Management Studies" à travers son programme « Rethinking Project Management ». Les chercheurs de ce mouvement ont suggéré entre autres la perspective de « l'actualité des projets » qui met l'accent sur le processus social et la façon dont les praticiens pensent réellement au cours de la réalisation de leurs projets (Cicmil et al., 2006 : 676). Leur proposition de la recherche sur « l'actualité des projets » invite à porter un intérêt à l'« expérience vécue » des praticiens de projet pour comprendre comment ils pensent et agissent face aux difficultés inhérentes à la réalisation de leurs projets (Cicmil et al., 2006 : 676).

Ainsi, les données recueillies auprès des praticiens des deux projets de l'étude de cas et l'analyse transversale de ces données s'inscrivent dans cette perspective de « l'actualité des projets ». L'analyse transversale des données consiste à identifier des concepts sous-jacents aux données de terrain et à conceptualiser des modèles émergents (Patton, 1987 dans Ponelis, 2015). Pour cette étude qui s'inscrit dans une perspective de « l'actualité des projets », l'analyse transversale revient à l'abstraction de sens dans les récits des participants sur leurs expériences vécues de la gestion de leur projet. Ce qui permet de saisir le processus social et les systèmes d'activités humaines par lesquels les praticiens de projets réussissent à surmonter différentes situations problématiques et à assurer l'efficacité des actions de leur projet. Il s'agit de capturer a posteriori des concepts et des systèmes d'activités humaines qui expriment les modes de penser et d'agir des praticiens de projet (van der Hoorn, 2015; Filion, 2012). À cet effet, il a été adopté une méthode phénoménologique herméneutique d'inspiration Heideggerienne (Rolfe et al., 2016). Elle permet de comprendre l'expérience vécue de la pratique de gestion de projet (Rolfe et al., 2016 : 48) à travers la description et l'interprétation de l'expérience vécue (Guimond-Plourde, 2013 : 185).

Pour atteindre cet objectif de l'étude de cas, le présent chapitre est structuré au tour de trois points. Le premier point est consacré à la description de la BOAD, le partenaire technique et financier dont le portefeuille contenait les deux projets de l'étude de cas, à la

présentation des deux projets ainsi que leur performance à la clôture de leurs activités. Le deuxième point est consacré à l'analyse transversale des données issues des entrevues des participants de l'étude de cas pour l'abstraction de concepts, de systèmes d'activités humaines sous-jacents aux données de terrain et à leur traduction en un modèle émergent. Le troisième point concerne la discussion des résultats de l'analyse des données de terrain pour l'expliquer par rapport aux fondements théoriques et conceptuels mobilisés dans le cadre de la réalisation de l'étude.

6.1 Présentation des projets de l'étude de cas : PHPA et PRODAM II, deux projets achevés du portefeuille de la Banque ouest africaine de développement (BOAD)

6.1.1 Présentation de la Banque ouest africaine de développement (BOAD)

La BOAD est un organisme régional autonome de financement du développement des États membres de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). Elle a été créée par un accord signé le 14 novembre 1973 par six États membres de l'UMOA : Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Niger, Sénégal et Togo. Elle est devenue opérationnelle depuis 1976. Les six pays fondateurs ont été rejoints par la République du Mali le 1^{er} juin 1984 et la République de Guinée-Bissau le 2 mai 1997.

La BOAD est un organisme public à caractère international jouissant de la pleine personnalité juridique dans chacun des États membres de l'UEMOA pour la réalisation en toute indépendance des objectifs qui lui sont assignés par le Traité de l'UEMOA. Elle a un seul objet qui est de promouvoir le développement équilibré des États membres et de réaliser l'intégration économique des pays de l'Afrique de l'Ouest. Cela, à travers le financement de leurs projets prioritaires de développement rural ; d'infrastructures de base ; d'infrastructures marchandes; d'infrastructures de télécommunications; de production de l'énergie, de développement de l'industrie agro-industries, du transport, du tourisme, etc.

Pour couvrir le financement des projets dans les pays bénéficiaires, la BOAD mobilise trois (03) catégories de ressources : des ressources en capital, des ressources d'emprunts et des concours non remboursables.

En ce qui concerne les ressources en capital, elles sont constituées par la participation des actionnaires de série A et de série B. Les actionnaires de série A sont les États membres

de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine. Il s'agit du Bénin, Burkina, de la Côte d'Ivoire, de la Guinée Bissau, du Mali, du Niger, du Sénégal et du Togo. La Banque centrale des états de l'Afrique de l'ouest (BCEAO) fait aussi partie des actionnaires de série A. Les actionnaires de série B sont les États partenaires non régionaux. Il s'agit de la République Française, de la société Allemande de développement agissant pour le compte de la République d'Allemagne, de la Banque européenne d'investissement (BEI) qui intervient pour le compte de l'Union européenne (UE), de la Banque africaine de développement (BAD), du Royaume de Belgique, de l'EXIM BANK de l'Inde agissant pour le compte de la République de l'Inde et la Banque populaire de Chine agissant pour le compte de la République Populaire de Chine.

S'agissant des ressources d'emprunts extérieurs et les concours non remboursables, la BOAD a la latitude de consentir des prêts auprès des organismes internationaux ou des organismes étrangers publics ou privés. Elle peut également recevoir des contributions non remboursables des institutions internationales étrangères. Ainsi, grâce aux relations de coopération financière avec ses partenaires de développement multilatéraux et bilatéraux, la BOAD arrive à mobiliser des ressources d'emprunts et des concours non remboursables qui lui permettent de faire ses interventions en faveur des États membres. Les ressources non remboursables mobilisées servent surtout au financement d'études des projets, à la bonification de prêts pour la réalisation des projets, à l'assistance pour développement rural et à l'appui institutionnel.

Les interventions de la BOAD se font sous forme de prêts, de prise de participation ou d'allègement de conditions d'emprunts pour différentes natures de projets. Ainsi, le portefeuille des projets de la Banque est constitué des projets d'intérêt individuel pour chaque pays, d'intérêt commun de deux ou plusieurs pays (projets soit nationaux, soit régionaux). Il s'agit plus précisément des projets d'infrastructures, des projets d'investissements dans le secteur rural (exemple : projets d'hydraulique); des projets d'industrie hôtelière et touristique; des projets financés pour des petites et moyennes entreprises de production ou de services de la sous-région; des projets d'adaptation aux changements climatique, etc.

Les projets de notre étude de cas se trouvent dans la catégorie des projets

d'infrastructures et du développement rural. Ces projets sont gérés à la Direction du Développement Rural et des Infrastructures (DDRI) qui est une des quatre directions du Département des Opérations. Elle a pour mission de proposer et mettre en œuvre les politiques et les stratégies de la BOAD en matière de financement des projets de développement rural et d'infrastructures ainsi que les opérations du secteur public marchand promues par les États ou leurs structures déconcentrées. C'est dans cette direction technique de la Banque et ensuite dans la Direction de l'Évaluation Rétrospective des Projets (DERP) que mon stage de quatre mois a été effectué. L'objectif du stage est de mieux cerner à l'étape exploratoire de l'étude une problématique managériale des projets développement internationale liée à la préoccupation de recherche exprimée dans la question de départ. Ce séjour a été aussi l'occasion de sélectionner les projets de l'étude de cas sur la base de critères précis évoqués dans le chapitre V.

6.1.2 Présentation du Projet d'Hydraulique Pastorale et Agricole (PHPA) et du Projet de Développement Agricole de Matam (PRODAM II) et leurs résultats

Les documents relatifs aux deux projets de l'étude cas notamment les rapports de fin d'exécution et les rapports d'évaluation finale ainsi que les récits des participants à l'étude sont utilisés pour la présentation des deux projets.

6.1.2.1 Description du Projet d'Hydraulique Pastorale et Agricole (PHPA) et les résultats atteints à la clôture

Identification du PHPA

Selon le bref historique fait dans le rapport d'évaluation finale de la performance du PHPA réalisé par le cabinet BBAJ-PLUS en aout 2014 pour le compte du gouvernement béninois, le PHPA a été identifié dans le cadre de sa politique nationale de développement rural pour la lutte contre la pauvreté. En effet, le Bénin a sollicité et obtenu de la BOAD en 1997 un financement pour une étude de faisabilité d'un programme d'envergure nationale de développement agricole pour la réduction de la pauvreté. Cette étude a été réalisée par le Bureau d'Ingénieurs Conseils GTAH et a abouti en 1999 à l'identification de 55 sites sur toute l'étendue du territoire national sauf le département de littoral. L'étude réalisée par le Bureau d'Ingénieurs Conseils GTAH comportait les études d'Avant Projet Détaillé (APD) pour la construction de barrages (retenues d'eau), l'aménagement de périmètres irrigués, la

réalisation de pistes rurales, des points d'eau et des couloirs de passage pour les éleveurs avec leurs animaux aux barrages d'eau à réaliser. L'étude a prévu la réalisation du programme en trois phases sur une période de 10 ans qui se résume comme suit :

- Phase 1 du projet concerne 12 sites d'intervention dans 12 communes sur les 77 que compte le Bénin pour une durée d'exécution de 3 ans;
- Phase 2 du projet concerne 20 sites prévu pour être exécuté en 3 ans;
- Phase 3 du projet concerne 23 sites prévu pour être exécuté en 4 ans.

Sur la base de cette étude, le Bénin a sollicité à nouveau la BOAD pour la concrétisation de la phase 1 du projet appelé Projet d'Hydraulique Pastorale et Agricole (PHPA). Ainsi, le PHPA a fait l'objet d'une mission d'évaluation de la BOAD en octobre 1999 et la proposition de prêt pour le financement du PHPA a été approuvée par le Conseil d'Administration de la Banque en sa session de décembre 1999. L'accord de prêt est intervenu finalement en novembre 2000. La réalisation des activités du projet a été lancée réellement en 2002 pour une durée initiale de 3,5 ans. Mais, le projet a été finalement clôturé en juin 2014, soit 12 ans d'exécution. Il faut noter que les phases 2 et 3 n'ont jamais été concrétisées.

Ainsi, le PHPA est resté actif dans le portefeuille de projets de la BOAD de 2002 à 2014. Il a été sélectionné dans le cadre cette recherche sur la base du critère de réplification théorique de Yin (2003) pour faire l'objet de l'étude de cas. Cette section est consacrée à une brève présentation du but et des objectifs du projet, son schéma de financement, ses composantes, les résultats atteints et les grandes difficultés qui ont marqué sa mise en œuvre.

But et objectifs du projet

Le but du PHPA est de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations bénéficiaires par l'accroissement et la sécurisation des productions végétales, animales et halieutiques dans les zones d'intervention du projet tout en veillant à la protection de l'environnement. Pour atteindre ce résultat de développement, des objectifs

spécifiques ont été définis. Ils se résument à la réduction du déficit alimentaire par la culture irriguée (riz, cultures de contre saison), à la promotion de la pisciculture, au désenclavement des zones de production, à l'augmentation de la production animale par l'amélioration des conditions d'élevage, à la réduction des conflits entre les agriculteurs et les éleveurs par la réalisation des couloirs de passage des animaux vers les barrages, à la restauration de l'environnement par le reboisement. Les résultats visés pour chacun de ces objectifs ont été quantifiés (voir tableau 13).

Schéma de financement

Le coût total initial du PHPA est estimé à 4 751,1 millions de FCFA HT (100%) dont le financement était assuré par un prêt de la BOAD à hauteur de 84% du coût total, soit pour un montant de 4000 millions FCFA HT. L'État béninois devrait assurer une contrepartie de 634 millions FCFA, soit 13,5% du coût total; et les bénéficiaires devraient participer pour un montant de 117,1 millions, soit 2,5% du coût total.

Composantes du projet

Les interventions du projet se structurent autour de trois composantes auxquelles s'ajoute la composante relative à la gestion courante du projet. Les quatre composantes s'énoncent comme suit.

- Composante 1 : Travaux de barrages et d'aménagement de périmètres irrigués;
- Composante 2 : Actions d'accompagnement des bénéficiaires;
- Composante 3 : Protection de l'environnement;
- Composante 4 : Suivi et coordination du Projet.

Montage institutionnel de mise en œuvre du projet

Le Ministère de l'énergie, de l'eau et des mines du Bénin a été le maître d'œuvre du projet désigné par l'État béninois (maître d'ouvrage). À ce titre, il a assuré la tutelle du PHPA du projet à travers l'une de ses directions techniques, plus précisément la Direction

générale de l'eau (DG-Eau) qui joue le rôle de maître d'œuvre délégué au même titre que l'équipe de projet (CSCP).

Ensuite, il a été prévu un comité national de pilotage du projet pour examiner et valider les grandes orientations de mise en œuvre du projet. Ce comité se réunit au moins une fois par année pour examiner et valider les rapports d'activités et les programmes de travail et budgets annuels (PTBA) avant qu'ils ne soient transmis à la BOAD pour des avis de non-objection. Le comité national de pilotage du projet est présidé par un représentant du Ministre en charge de la planification du développement. Les autres membres du comité sont les représentants du Ministère des Finances notamment de la Caisse autonome d'amortissement; du Ministère en charge de l'eau; du Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche; du Ministère en charge de l'environnement; de l'Agence béninoise de l'environnement; de la Fédération des unions des producteurs du Bénin.

Pour la gestion des activités du projet, il est prévu une Cellule de Suivi et de Coordination du Projet (CSCP) qui a été installée à Parakou au nord du pays.

En plus de ces organes du projet au niveau national, il y a la BOAD. En dehors de son rôle de mise en place du prêt, elle joue une partition technique à travers ses avis de non-objection et ses missions de supervision.

Performance du projet à sa clôture

Les partenaires techniques et financiers des projets de développement apprécient généralement la performance des projets qu'ils financent à travers les cinq critères qui sont définis par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE. Il s'agit de la pertinence du projet, de l'efficacité, de l'efficacités, de l'impact et de la durabilité du projet (Ika et al., 2010).

En ce qui concerne la pertinence d'un projet développement, elle désigne dans quelle mesure le projet est adapté aux priorités du groupe cible, des bénéficiaires et du donateur (Ika et al., 2010 : 72). Jones et al. (2016 : 6) définissent l'efficacité comme « la mesure de

la pertinence des objectifs qu'une organisation s'est fixés et du succès avec lequel elle parvient à les réaliser ». En d'autres termes, avant d'apprécier l'efficacité des actions du projet, il faut s'assurer déjà en amont de la pertinence des objectifs fixés. Pour le PHPA, les témoignages des bénéficiaires rapportés dans le rapport d'évaluation finale et les bénéficiaires rencontrés dans le cadre de cette étude ont approuvé que les objectifs fixés pour le projet répondent réellement aux besoins des bénéficiaires. Du côté de la BOAD, il faut noter que c'est parce que leur évaluation a approuvé la pertinence du projet pour la population cible qu'il a été financé.

S'agissant de l'efficience, elle revient selon Drucker (2008) à « bien faire les choses avec moins de ressources » (Ika, 2009). Dans cette vision, l'efficience d'un projet de développement international (DI) se résume à la réalisation des livrables du projet dans les délais et dans le coût d'exécution prévus dans le document de projet tout en respectant les prescriptions techniques validées par les différents partenaires du projet. Selon le rapport d'évaluation finale du PHPA et certains rapports de supervision (documents internes à la Banque) consultés, le projet a démarré réellement ses activités en 2002 pour un délai d'exécution de 3,5 ans et la date limite de mobilisation du prêt auprès de la BOAD était fixée au 31 décembre 2007. Mais, compte tenu des difficultés dans l'exécution des activités du projet, cette date a été prorogée au 31 mars 2010, puis au 31 juillet 2013 et enfin au 30 juin 2014. Ce qui porte la durée d'exécution du PHPA à 12 ans. Par ailleurs, pour un coût initial de 4751,1 millions de FCFA HT, la réalisation financière à la clôture du projet se chiffrait à plus de 6223 millions de FCFA HT avec un dépassement de plus de 1600 millions de FCFA bien que plusieurs infrastructures prévues dans le coût initial n'ont pas été réalisées. En ce qui concerne le prêt de 4000 millions FCFA de la BOAD, il a été décaissé à hauteur de 3 915,2 millions FCFA, soit un taux de décaissement de 98 % avec un reliquat de 84,74 millions FCFA non décaissé. Selon le rapport d'évaluation du projet et les récits des différentes personnes rencontrées, le dépassement de coût est essentiellement la conséquence d'une mauvaise évaluation technique et financière des ouvrages (retenues d'eau et périmètres irrigués) par le cabinet d'étude, de la défaillance certaines entreprises en charge de la réalisation des ouvrages et de la défaillance du cabinet en charge du contrôle de la réalisation des ouvrages.

Au total, ces défaillances ont entraîné sur la composante la plus importante du projet le report de réalisation de 04 barrages (Papafiafounfoun, Attanchoukpa, Boniki, Kouforpissiga) sur les 12 prévus, soit un taux de réalisation physique de 75%. Pour les 183 ha de périmètres irrigués prévus, 92,5 ha ont été aménagés, soit un taux de réalisation d'environ 51 % après plus de 12 ans d'exécution. Toutefois, sur la composante « actions d'accompagnement », l'aménagement de 51 km de pistes rurales a été réalisé sur une prévision initiale de 45 km, soit un taux de réalisation de 113%. Un résultat qui s'explique par la prise en compte d'un tronçon non prévu grâce à un reliquat des ressources de la réalisation du barrage de Tchetti-Doumè. La construction de 10 puits à grand diamètre prévus a été réalisée à 100 %. La réalisation de couloir de passage des animaux vers les barrages réalisés à 100%, l'accompagnement des bénéficiaires à se constituer en groupements d'intérêt économique (GIE) par type d'activité (riz, maraîchères, élevage, pépiniériste, et pisciculture) autour des périmètres irrigués, les actions de sensibilisation et de formation des bénéficiaires, et l'alevinage des plans d'eau prévus ont été totalement réalisés. Pour la composante « protection de l'environnement », 339 ha de reboisement ont été réalisés sur une prévision de 270 ha, soit un taux de réalisation de 125% selon le rapport d'évaluation finale du projet.

Quant à l'évaluation de la performance relative au critère de l'efficacité, elle revient à « faire les bonnes choses » (Ika, 2009). Il s'agit d'apprécier dans quelle mesure les objectifs de la haute direction ont été atteints et dans quelle mesure les effets de premier ordre du projet pour les utilisateurs ont été atteints (Samset, 2003 dans Zidane et al., 2017). Dans le domaine des projets notamment des projets de DI, cette conception de l'efficacité est relative au résultat de développement du projet (Zidane et al., 2017; Ika et al., 2010). Il s'agit des premiers effets du projet sur les bénéficiaires à ne pas confondre avec les effets à long terme (impact du projet) qui ne pourrait être perceptible quelques années après la clôture du projet. Pour le PHPA, dans le rapport d'évaluation finale réalisé en août 2014 après la clôture du projet, les consultants ont permis de conclure que l'objectif d'accroissement de la production et de la productivité visé par le projet n'est pas atteint. Ils ont justifié leur conclusion par le fait que lors de leur passage sur les sites, 05 des 07 périmètres irrigués déjà réceptionnés ne sont pas pleinement fonctionnels. Ceux qui sont fonctionnels ne sont pas suffisamment exploités faute d'équipements agricoles et d'accès

aux crédits. Il faut noter que l'impact comme un critère de l'évaluation de performance du projet fait référence aux changements positifs et négatifs produits par le projet, directement ou indirectement dans zone d'intervention du projet (Ika et al., 2010 : 72). Pour le PHPA, le rapport d'évaluation finale a intégré le critère d'impact du projet sur les bénéficiaires. Cela peut se justifier par le fait que six barrages et 49 ha de périmètres sur 183 h prévus sur le projet ont été déjà réalisés depuis 2007 ainsi que la totalité des 10 points d'eau potable et les 45 km pistes rurales prévus. Ce rapport a mentionné que l'impact du projet est positif dans les communautés qui ont eu la chance de bénéficier effectivement de la réalisation des barrages et de périmètres irrigués fonctionnels. Mais, leur évaluation d'impact ne s'est pas appuyée sur des données statistiques de la production agricole sur les périmètres, ni sur l'évolution des données socio-économiques dans les zones d'intervention. Elle s'est limitée à de témoignages de quelques bénéficiaires. Selon ce rapport, les producteurs rencontrés sur les périmètres aménagés ont témoigné de l'amélioration de leur sécurité alimentaire par l'accroissement de la production de riz et de cultures maraîchères sur les sites. Ces bénéficiaires ont aussi souligné entre autres l'impact du projet sur l'amélioration de leurs revenus, sur la prise en charge de scolarisation des enfants, sur la santé de la population. C'est en cela qu'il est souvent difficile de déclarer qu'un projet de développement a connu un échec total. Les rapports d'évaluation mentionnent souvent que le projet a enregistré des résultats mitigés. Car, les livrables réalisés partiellement ont toujours des effets, des impacts positifs sur les populations bénéficiaires. Comme dans le cas du PHPA, bien que le projet ait été peu efficient, les populations qui ont réellement bénéficié des barrages et des périmètres aménagés et l'exploitent ont un bon jugement sur le projet et expriment une satisfaction. Par contre, dans les communautés où la réalisation des barrages a été reportée pour une autre phase du projet qui ne se profile même pas à l'horizon, celles-ci ont un jugement peu positif sur le projet.

La performance du projet relatif au critère de la viabilité, appelé encore le critère de l'évaluation de la durabilité du projet vise à apprécier si les avantages que procure déjà le projet aux bénéficiaires sont susceptibles de se poursuivre après la clôture et le retrait du financement des partenaires du projet (Ika et al., 2010 : 72). Pour le PHPA, la composante « actions d'accompagnement » constitue la stratégie définie dans le montage du projet pour assurer cette viabilité après la clôture du projet. Les activités prévues sur cette composante

visent à accompagner les bénéficiaires pour la mise en valeur réelle des périmètres aménagés et l'appropriation de la gestion des infrastructures réalisées ainsi que les périmètres aménagés en les organisant en des groupements d'intérêt économique (GIE) et en leur donnant les formations appropriées. Toutes les activités prévues sur cette composante ont été réalisées. Il s'agit notamment de la réalisation des infrastructures d'accompagnement (pistes rurales, points d'eau, couloirs de passage des animaux), de l'organisation des bénéficiaires en GIE, de la constitution des comités de gestion des sites. En dehors de ces actions tangibles sur la composante, il y a aussi des activités de sensibilisation et de formations spécifiques au profit des bénéficiaires pour la gestion de leurs activités (tenue de la comptabilité), des formations relatives aux techniques culturales de riz, de l'oignon et d'alevinage des plans d'eau, etc. Dans le rapport d'évaluation finale d'août 2014, les consultants ont conclu sur la base des témoignages des bénéficiaires que les activités sur les périmètres fonctionnels présentent des indices de durabilités des quelques acquis du projet. Toutefois, ils ont noté que le mode de GIE adopté par le projet est plus axé sur l'individualisme. Cela représente, selon les consultants qui ont réalisé l'évaluation finale du projet, un facteur limitant pour l'accroissement des activités agricoles sur les sites en ce sens qu'il favorise plus l'individualisme des exploitants au lieu d'une mutualisation de leurs énergies comme dans les organisations paysannes classiques dites coopératives. En plus, ils ont noté que l'absence de mesures d'accompagnement du projet aux bénéficiaires en termes d'accès aux crédits agricoles limite l'exploitation de tout le potentiel des périmètres par les bénéficiaires. Les exploitants agricoles ont des besoins d'équipements et d'intrants agricoles pour accroître la production sur les sites.

Difficultés majeures marquant la réalisation du projet

Selon les différents rapports (de supervision, d'évaluation finale) consultés et les personnes rencontrées dans le cadre de cette recherche, la première difficulté majeure à laquelle était confronté le projet au début de sa réalisation est relative aux lacunes constatées dans les études de bases de certains barrages lors de leur réalisation. La reprise de ces études et la prise en compte des modifications apportées aux infrastructures en cours de réalisation ont engendré des dépassements de coûts.

La deuxième difficulté est relative à la défaillance des deux premières entreprises recrutées pour la réalisation des barrages et l'aménagement des périmètres irrigués, à la faible capacité du bureau de contrôle recruté pour la supervision technique des travaux des entreprises. Cette défaillance a entraîné le recrutement d'une autre entreprise pour la reprise du barrage du Sépounga et la sollicitation de structures techniques de l'État pour assurer la suite du contrôle des travaux. Ce qui justifie le dépassement du coût du projet et des délais d'exécution du projet.

La troisième catégorie de difficultés est relative à l'autonomie limitée de gestion de la Cellule de Suivi et de Coordination du Projet (équipe de projet), à l'instabilité du poste de chef de cellule de gestion et au statut des agents non permanents de l'État recrutés pour le fonctionnement de ladite cellule. L'équipe de projet a uniquement une autonomie sur la gestion des ressources de la BOAD. Celles décaissées pour le compte de la contrepartie béninoise sont gérées à Cotonou par une Coordination nationale ainsi que les activités liées à ces ressources, y compris le fonctionnement de l'équipe de projet. De plus, le projet a connu successivement plusieurs chefs de cellule de projet. Presque toute l'année 2007, le poste de chef de cellule était resté vacant. Selon le rapport d'évaluation finale, les ressources sur le prêt de la BOAD destinées au fonctionnement de la Cellule étaient venues à terme le 31 décembre 2007 au moment où l'exécution physique des activités du projet était encore à 33,3%. À partir de ce moment, le fonctionnement de la cellule du projet dépendait jusqu'à la clôture du projet des ressources de fonctionnement de la coordination nationale qui gère la contrepartie béninoise. Les agents non permanents de l'État recrutés sur le projet devraient être pris en compte désormais par l'État béninois. Finalement, ils ont été pris en charge en tant qu'agents contractuels de l'État. Ce processus a duré plus d'une année, pendant tout ce temps ces agents n'ont pas un salaire. Un ensemble de situations qui ont influencé les activités de coordination et de suivi de la Cellule.

En somme, il importe de faire remarquer qu'aucun des rapports de supervision et d'évaluation finale du projet n'aborde la performance de la gestion de ce projet en termes de l'efficacité organisationnelle de l'équipe de projet face à ces différentes situations problématiques auxquelles elle était confrontée tout au long de l'exécution du projet. Cette

étude apporte une contribution à cette limite de l'analyse de la performance des projets de développement qui aborde peu l'efficacité du management des projets.

6.1.2.2 Description du Projet de Développement Agricole de Matam (PRODAM II) et les résultats atteints à la clôture

Identification du PRODAM II

Le deuxième projet qui fait l'objet de cette étude de cas est le Projet de Développement Agricole de Matam phase II (PRODAM II) exécuté entre 2004 à 2012 dans le cadre de la politique nationale du Sénégal de lutte contre la pauvreté, de la sécurité alimentaire par le développement de l'agriculture irriguée. Le PRODAM II fait suite à une première phase qui a été exécutée entre 1994 à 2001. La première phase a été un succès reconnu unanimement par toutes les parties prenantes, notamment les bénéficiaires. Ce résultat a motivé les partenaires techniques et financiers (PTF) du projet à renouveler leur financement pour une seconde phase.

Il importe de rappeler le contexte qui a justifié le PRODAM phase I et les résultats cette première phase du projet qui ont motivé les PTF à accorder leurs financements pour le ; PRODAM II. Ce rappel fait ici s'est appuyé sur le rapport d'étude d'impact du PRODAM I réalisé par le bureau d'étude BERD pour le compte de la BOAD en 2013 et le rapport d'évaluation intermédiaire de Fonds International de Développement Agricole (FIDA) rédigé en 2004 dans le cadre de la préparation du PRODAM II. Selon le rappel dans ce rapport du FIDA, le conflit sénégal-mauritanien de 1989 qui a opposé les éleveurs et les agriculteurs des deux pays le long du fleuve Sénégal a entraîné un rapatriement de plus 70 000 Sénégalais de la rive droite du fleuve du côté de la Mauritanie vers leur territoire sur la rive gauche. En ce qui concerne particulièrement Matam, située à plus de 500 km de Dakar, elle avait accueilli près de 7 000 de ces rapatriés qui sont revenus dans leur localité d'origine. Avant cette crise, ce département du Sénégal frontalier avec la Mauritanie comptait 215 000 habitants en 1988 et vivait déjà des conséquences du changement climatique caractérisé par une très forte baisse de la pluviométrie (moyenne de 496 mm entre 1918 et 1971 – moyenne de 250 mm entre 1972 et 1989) et des modifications du régime des crues du fleuve Sénégal (FIDA, 2004). La rareté des phénomènes de crues et

décrues s'est accentuée avec les rétentions d'eau dans le barrage hydro-électrique de Manantali construit au Mali sur le fleuve Sénégal. Ainsi, les cultures de décrue ont fortement diminué dans la région, la précarité des conditions de vie des populations s'est accentuée (FIDA, 2004). Selon ce rapport d'évaluation intermédiaire de 2004 de FIDA, cette situation de précarité s'est empirée avec le rapatriement de près de 7 000 personnes qui sont revenues dans leur département d'origine. Les années qui ont suivi le retour de ces personnes dans la région ont été marquées par le phénomène de l'exode rural vers les grandes villes du pays notamment vers Dakar (FIDA, 2004). C'est dans ce contexte que le Gouvernement sénégalais a sollicité en juin 1989 le FIDA pour le financement d'un projet d'urgence pour le développement de l'agriculture irriguée dans la vallée du fleuve Sénégal à Matam en vue de la réinsertion des familles rapatriées. Pour cette même préoccupation, la BOAD a été également sollicitée par le Gouvernement sénégalais. Avec l'appui de ces deux partenaires techniques et financiers (FIDA et BOAD), l'idée d'un projet d'urgence en 1989 visant l'accompagnement et l'insertion des rapatriés de la Mauritanie a évolué lors la conception du projet pour devenir dans sa monture finale un vrai projet de développement rural intégré couvrant des activités agricoles au sens large du terme (culture irriguée de riz, élevage, cultures maraîchères, transformation des produits agricoles) pour les trois zones agro-écologiques (Walo, Ferlo et Dieri) de la région de Matam.

Ce projet intégré, appelé Projet de Développement Agricole de Matam (PRODAM), a été évalué à un coût total de 8 015,31 millions F CFA avec une prévision d'exécution sur une durée de 5 ans. Comme rappelé dans le rapport d'évaluation intermédiaire de 2004 de FIDA et dans le rapport d'étude impact du projet réalisé par la BAOD en 2013, le PRODAM I a pour but d'améliorer les conditions de vie des populations rapatriées et résidentes de la région de Matam par le développement des productions vivrières ou pastorales. Son exécution est axée sur une stratégie de gestion intégrée des terroirs villageois. A cet effet, les objectifs spécifiques définis pour le projet étaient de réhabiliter et de construire de périmètres irrigués villageois (PIV) pour la riziculture, les cultures maraîchères en double campagne; de réaliser des pistes rurales et des infrastructures de stockage; de promouvoir le développement pastoral; d'appuyer la production agricole et l'élevage, d'exécuter des modules de formations au profit des acteurs agricoles et pastoraux; de faciliter l'accès au crédit.

Le PRODAM I a été cofinancé par le FIDA d'un montant de 4 664 millions F CFA, soit 58,18% du coût total; par la BAOD d'un montant de 2 120 millions F CFA, soit 26,45%; par le Gouvernement sénégalais et les populations bénéficiaires pour un montant de 1 233 millions F CFA, soit 15,38% du coût total du projet. L'intervention de PRODAM I couvrait 12 villages sélectionnés à l'issue d'une étude socio-économique réalisée dans 22 villages de la région de Matam. Bien que l'essentiel des actions prévues sur le PRODAM I soit concentré dans la zone du walo où se trouvaient la plupart des familles rapatriées, la stratégie d'intervention du projet ne ciblait pas seulement les familles des rapatriés, mais toute la communauté sans distinction.

En ce qui concerne la performance du projet relative au critère d'efficience, il apparaît dans le rapport d'étude impact de PRODAM I réalisée par BERD pour la BAOD en 2013 que les activités du PRODAM I sur le financement BOAD ont démarré réellement en 1994 et ont été clôturées en 2001 (soit 07 ans d'exécution sur une prévision de 5 ans). Selon le rapport d'évaluation intermédiaire FIDA (2004), les activités du projet sur le financement du FIDA ont démarré réellement en 1995 et ont été clôturées en janvier 2001 (soit 05 ans d'exécution sur une prévision de 5 ans). Selon l'étude d'impacts socio-économiques du PRODAM I, le projet a été exécuté à 162% par rapport au coût initial (98% pour les ressources de la BOAD, 177% pour le FIDA, 211% pour le budget de l'État et les bénéficiaires) (BOAD, 2013). Ce dépassement de taux d'exécution s'est justifié principalement par le fait qu'en 1994, le Franc CFA a connu une dévaluation. Ce qui a entraîné une augmentation de la contribution financière du FIDA qui était en devise (dollars US). Par contre, l'enveloppe de la BOAD qui était en devise et en Francs CFA a connu une réduction et la réalisation des infrastructures prévues sur le projet a connu un surcoût. La performance du PRODAM I du point de vue réalisation physique, elle est résumée dans le tableau 10. Il apparaît dans ce tableau qu'en dehors des résultats liés à la double culture de céréales sur les périmètres irrigués souhaités qui n'étaient pas totalement atteints (59 %), tous les autres résultats attendus du projet ont été totalement atteints.

Tableau 10 : Prévisions et réalisations physiques du PRODAM phase I

Composantes		Prévisions	Réalisation	Taux de réalisation en %
Aménagements hydro-agricoles	Périmètres irrigués villageois en ha	1 444	1704,5	118
	Périmètres maraîchers en ha	60	58	97
	Magasins de stockage (nombre)	17	21	124
	Brise vent en km (nombre plants)	99	87,5 (47 250)	88
	Construction de centres de formation (nombre)	3	2	67
	Citernes à gasoil (nombre)	17	12	71
Développement Élevage pastoral	Ouverture 3 Unités pastorales équipées (ha)	210 000	210 000	100
	Forages	8	8	100
	Construction postes vétérinaires équipés	4	4	100
	Construction parcs de vaccination équipés	8	8	100
	Pharmacies vétérinaires villageoises (nombre)	8	8	100
	Magasins stockage	8	8	100
	Construction cases de santé (nombre)	3	3	100
	Insémination artificielle (nombre vaches) (nombre de métis produits)	-	672 (215)	+ 100
Crédit Agricole	Opération buffles (nombre importé)	120	60	50
	Caisses Populaires d'Épargne et de Crédit	8	4	50
	Ouverture ligne de crédit et octroi crédit en millions F CFA	495	533	108
Pistes rurales	Construction de pistes (km)	177	177	100
	Construction ouvrages de franchissement (nombre ponts, dalot, radiers, ouvrages busés)	11	11	100
Appuis pour production et formations	Thèmes de formation (nombre)	-	24	+ 100%
	Formation des formateurs (nombre) (nombre de femmes en %)	-	214 (21%)	+ 100%
	Formation en gestion et organisation professionnelle des bénéficiaires (nombre) (nombre de femmes en %)	-	1 913 (37%)	+ 100%
	Alphabétisation (nombre centre et auditeurs dont % de femmes)	-	145 et 9 663 dont 48%	+ 100%
Productions additionnelles annuelles	Riz en double culture en tonnes (rendement : R en t/ha ; Intensité culturale : IC)	8 000 (R: 5 ; IC : 1,7)	6 250 (R : 5,31 ; IC : 0,9-1)	
	Maïs/Sorgho (rendement en t/ha)	620		
	Produits maraîchers (rendement en t/ha)	3 500 (R : oignon 18, gombo : 16)	145 (R : oignon 17, gombo: 17,15)	
	Viande en tonnes	860		
	Lait en tonnes	800		

Source : BOAD (2007) - Rapport d'audit de performance du PRODAM phase I au Sénégal – 2007 dans BOAD - Rapport d'étude d'impacte PRODAM I, 2013, p.31

En termes d'efficacité (effets sur les bénéficiaires à la clôture du projet) et d'impact (effets après la clôture) du PROADM I, les deux rapports BOAD (2013) et FIDA (2004) cités précédemment, ont rapporté des témoignages des populations bénéficiaires qui ont reconnu unanimement que les pistes et les ouvrages de franchissement réalisés par le projet dans le cadre du désenclavement des villages d'intervention ont considérablement contribué à l'amélioration de leurs conditions de vie. Désormais, ils évacuent facilement leurs productions et peuvent se rendre facilement aux grands centres pour diverses raisons (aller aux marchés, aux soins, etc.). De plus, selon le rapport d'étude d'impact réalisé par la BOAD en 2013 après la clôture du PRODAM I (BOAD, 2013), le rendement de culture de riz sur les périmètres irrigués réalisés par le projet était en moyenne de 5,3 tonnes de riz paddy/ha avec des pointes de 6,2 tonnes/ha contre un rendement escompté de 5 tonnes de riz paddy/ha. La référence du rendement du riz paddy/ha dans la région est de 3 tonnes avant la mise en valeur des périmètres irrigués du projet. Dix ans après la clôture du PRODAM I, le rendement se maintient à 5,08 tonnes de paddy/ha avec des pics de 6 tonnes de riz paddy/ha. Ces rendements moyens à la clôture et après la clôture du projet montrent une efficacité du projet et donnent bien des indices de pérennisation (durabilité) des acquis du projet par les bénéficiaires. Par rapport à l'objectif de la sécurité alimentaire visé par le projet, le même rapport a noté chez quelques bénéficiaires témoins du projet qu'ils utilisent environ 47% de leur production pour l'autoconsommation, 21% pour la commercialisation et 31% pour le stockage (BOAD, 2013). Ce qui suppose que les bénéficiaires continuent d'assurer leurs besoins alimentaires avec des surplus qui sont commercialisés pour satisfaire d'autres besoins vitaux. Par rapport à l'objectif de développement d'élevage pastoral, les bénéficiaires des trois (3) unités pastorales créées et dotées d'équipements techniques par PRODAM I ont reconnu unanimement lors de la réalisation de l'étude d'impact de la BOAD de 2013 que l'intervention du projet a permis de valoriser un espace de 210 000 ha (3 unités pastorales) laissé à l'abandon et de sédentariser les pasteurs ainsi que leurs animaux (BOAD, 2013). En ce qui concerne l'accès aux crédits, la situation de référence de la région auprès de la Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal (CNCAS) avant l'intervention du PRODAM I était marquée par des arriérés de crédits de l'ordre 25.765.919 F CFA. Mais avec le projet, cette situation a été normalisée par un rééchelonnement des anciens crédits et l'octroi de nouveaux crédits. Ensuite, le projet a

contribué à l'émergence de 04 Caisses Populaires d'Épargne et de Crédit (CAPÉC) dont certaines ont des chiffres d'affaires autour de 200 millions F CFA (BOAD, 2013). Par ailleurs, à travers les activités du projet réalisées sur la composante « appui à la production et à la formation » des membres des groupements d'intérêt économique (GIE) en termes de renforcement de capacité, les bénéficiaires ont acquis d'abord des compétences en alphabétisation. Ce qui a permis de traduire chaque module de formation spécifique (agriculture, gestion, etc.) en langue locale pour être enseigné à tous les membres des groupements. Ces formations ont permis aux bénéficiaires notamment les femmes de mieux gérer le budget familial et leurs organisations paysannes. Il a été également noté que ces activités de renforcement de capacité ont développé chez les bénéficiaires l'esprit d'initiative et d'entreprise, l'esprit de démocratisation de la gestion organisations paysannes (BOAD, 2013).

Le succès du PRODAM I a comblé toutes attentes notamment celles des bénéficiaires et a donné de grandes attentes au sein des autres villages de la région Matam qui n'avaient pas pu bénéficier l'intervention de la phase 1. Les communautés bénéficiaires et non bénéficiaires de la première phase ont toutes vivement exprimé leur souhait au FIDA et à la BOAD pour le financement d'une seconde phase en vue de consolider les acquis de la première phase et d'élargir les interventions aux communautés de Matam non bénéficiaires de la première phase (BOAD, 2013b).

Ainsi, selon le résumé fait dans le rapport d'achèvement du PRODAM II (MAER, 2012), le Gouvernement sénégalais par la lettre du 24 avril 2002 a sollicité la BOAD pour le financement de la phase II du PRODAM. Le projet a fait l'objet d'une mission d'évaluation en septembre 2002 et la proposition de prêt pour le financement partiel du PRODAM II a été approuvée par le Conseil d'Administration de la BOAD en sa session de 17 décembre 2002. L'accord de prêt a été signé le 14 janvier 2003 est entré en vigueur le 30 juillet 2003. De même le Gouvernement sénégalais a sollicité le FIDA pour un cofinancement du projet.

Le PRODAM II a été sélectionné dans le cadre cette recherche sur la base du critère de réplification littérale de Yin (2003) pour faire l'objet de l'étude de cas. La suite de cette

section est consacrée à une brève présentation de la finalité et les objectifs du projet, son schéma de financement, ses composantes, les résultats atteints et les facteurs de succès qui caractérisent sa mise en œuvre.

But et objectifs du PRODAM II

Précisons que les informations relatives au but, aux objectifs et aux résultats du PRODAM II présenté dans cette section sont tirées du rapport d'achèvement réalisé en 2012 par l'unité de gestion du projet (MAER, 2012) et du rapport de fin d'exécution du projet réalisé par la BOAD en 2013 (BOAD, 2013b).

Le but du PRODAM II est de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations par le renforcement des capacités des bénéficiaires, la sécurisation de la production agricole et le développement des activités pastorales tout en veillant à la protection de l'environnement. Les objectifs spécifiques définis pour atteindre ce résultat de développement se résument à l'amélioration des capacités des organisations paysannes à entreprendre et gérer leurs activités collectives; à l'augmentation du potentiel productif agricole et pastoral de la zone d'intervention; à l'amélioration et à la diversification des revenus des groupes vulnérables de la zone d'intervention; au développement de systèmes durables de services financiers de proximité dans la zone d'intervention du projet.

Schéma de financement

Le coût total initial du PDODAM II était estimé à 15150 millions de FCFA HT (100%) avec une durée prévisionnelle d'exécution de 80 mois, soit 6 ans 8 mois. Le financement du projet était assuré par un prêt du Fonds international de développement agricole (FIDA) d'environ 9150 mille DTS (9383 millions de FCFA), soit 62% du coût total du projet; un prêt de la Banque ouest africaine de développement (BOAD) d'un montant de 5275 millions de FCFA, soit 35% du coût total; une participation des bénéficiaires pour un montant de 291 millions de FCFA, soit 2% du coût total; une contrepartie de l'État sénégalais pour un montant de 201 millions de FCFA, soit 1% du coût total. Le Rapport BOAD (2013b) a mentionné que le financement du FIDA libellé en devises DTS (droit de tirage spécial de FMI) au taux historique de 918,69 FCFA / DTS en

2004 a connu une dépréciation du taux de change qui était passé en 2007 à 769,31 FCFA/DTS. Cette détérioration de l'enveloppe du FIDA a engendré une perte de 1448 millions FCFA sur le financement initialement mobilisé et a donné lieu à une revue à mi-parcours anticipée en mars 2007 au cours de laquelle les différents acteurs ont eu l'occasion de réévaluer les objectifs planifiés et le coût initial du projet à 12 647 M FCFA. Ainsi, dans le nouveau schéma de financement du PRODAM II retenu à l'issue de la revue à mi-parcours de mars 2007, le prêt du FIDA était réévalué à 6959 millions de FCFA (soit 55,02% du coût total révisé), le prêt de la BOAD toujours estimé à 5275 millions de FCFA (soit 41,71%), la contribution des bénéficiaires estimée à 253 millions de FCFA (soit 2%) et l'apport du sénégalais estimé à 160 millions de FCFA (soit 1,27%) (BOAD, 2013b).

Composantes du projet

Le PRODAM II a été structuré autour de quatre composantes :

- Développement des capacités des organisations paysannes (OP)
- Développement du potentiel productif
- Développement des services financiers de proximité
- Coordination, gestion et suivi-évaluation.

Montage institutionnel de mise en œuvre du projet

L'État du Sénégal, le maître d'ouvrage du PRODAM II, a désigné le Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage comme son maître d'œuvre du projet. À ce titre, il a assuré la tutelle technique projet. Par ailleurs, le Ministère de l'Économie et des Finances (MEF) a assuré la tutelle financière du projet à travers ses directions techniques plus précisément la Direction de la dette et de l'investissement (DDI) qui a joué le rôle d'interface entre les partenaires financiers et les unités de gestion des projets sur financement extérieur; et la Direction de la coopération économique et financière (DCEF) qui fait le suivi de la mise en œuvre à travers des missions de supervisions.

Deux structures ont joué le rôle d'orientation et de supervision de la mise en œuvre du projet. Il s'agit du Comité de pilotage (CP) créé au niveau national spécifiquement pour le projet. Il est composé des représentants des ministères concernés par le projet ainsi que des représentants des bénéficiaires. Le comité se réunit au moins une fois par année pour examiner et valider les rapports d'activité et les Programmes de travail et les budgets annuels (PTBA) avant qu'ils ne soient transmis aux partenaires techniques et financiers pour des avis de non-objection. La deuxième structure est le Comité régional de développement (CRD) qui est un organe permanent de pilotage et de coordination de tous les projets et les programmes de développement au niveau régional (Matam). Il veille à la bonne intégration des partenaires institutionnels et à l'insertion harmonieuse de leurs interventions dans le plan du développement régional.

Pour la mise en œuvre des activités du PRODAM, il a été prévu et installé à Matam une Unité de gestion de projet (UGP) qui est une structure légère composée d'un Directeur (chef de projet), de trois responsables des trois composantes du projet, d'un responsable du suivi et évaluation des activités du projet, d'un comptable, d'un personnel d'appui tous recrutés par appel à candidatures.

Ensuite, les deux partenaires techniques et financiers (FIDA et BOAD) du projet ont une tradition d'effectuer des missions de prévision des activités des projets qu'ils financent. Selon le rapport de fin d'exécution BOAD (2013b), au cours la mise en œuvre du PRODAM II de 2004 à 2007, le FIDA a confié ses missions de supervision à la BOAD pour les assurer. Ce n'est qu'à partir de 2008 dans le cadre d'une nouvelle stratégie d'intervention que le FIDA a repris ses missions de la supervision du PRODAM II.

Performance du PRODAM II

En ce qui concerne la pertinence du PRODAM II, elle se justifiait déjà avec la première phase du projet. Les objectifs de la première phase a permis de répondre réellement aux besoins des premiers bénéficiaires (rapatriés de Mauritanie et résidents) de la région de Matam qui étaient confrontés avant la mise en œuvre du projet à une insécurité alimentaire liée aux effets du changement climatique dans leur région. Ces effets s'exprimaient par une très forte baisse de la pluviométrie (moyenne de 496 mm entre 1918

et 1971 – moyenne de 250 mm entre 1972 et 1989) et des modifications du régime des crues du fleuve Sénégal réduisant considérablement d'année en année les superficies cultivables dans la vallée du fleuve Sénégal de la région de Matam (FIDA-PRODAM, 2004). Le but du PRODAM II répondait aussi aux souhaits des anciens et des nouveaux bénéficiaires du projet. Il visait à promouvoir la mutation des agriculteurs et des pasteurs de la région de Matam en des opérateurs agricoles hautement productifs, capables d'assurer la sécurité alimentaire de leurs familles et d'accroître leurs revenus par la double culture et la multiculture (de maïs, sorgho, mil) (FIDA-PRODAM, 2004).

L'analyse de la performance du PRODAM II du point de vue efficience (bien faire les choses dans le délai et le coût prévus) se résume comme suit. Selon le rapport de fin d'exécution du PRODAM II (BOAD, 2013b), les conditions préalables aux premiers décaissements sur le PRODAM II ont été levées en janvier 2004 et les activités du projet ont démarré réellement en mai 2005. Elles ont été clôturées en décembre 2011. Ainsi, le projet a été exécuté sur une période de 89 mois contre une prévision initiale de 80 mois à cause de la mise en place tardive du financement de FIDA pour diverses raisons. Selon le même rapport, le coût définitif de l'exécution du PRODAM II s'établit à 14 964 millions FCA contre une prévision révisée de 12647 millions FCFA. Il apparaît un dépassement de 2317 millions FCFA qui a été pris en charge par l'État sénégalais. Le tableau 11 présente l'état de réalisation du budget du projet par source de financement.

Tableau 11 : État de réalisation du PRODAM II par source de financement

	Coût prévisionnel du projet (en millions de FCFA)	Coût réalisé (en millions de FCFA)	Taux de réalisation en % par source de financement
<i>FIDA</i>	6959	6674	95,9
<i>BOAD</i>	5275	5275	100
<i>Bénéficiaires</i>	253	274	108
<i>État</i>	160	2741	-
<i>Coût total</i>	12 647	14 964	

Source : BOAD-PRODAM II, 2013, p.13

La performance du PRODAM II du point de vue réalisation physique, elle se résume dans le tableau 12.

Tableau 12 : Prévisions et réalisations physiques du PRODAM phase II

Composantes		Prévisions	Réalisation	Taux de réalisation en %
Développement de capacités des organisations paysannes (OP)	O.P. à réhabiliter	187	187	100
	O.P. à renforcer au niveau SAO (au moins 70%)	130	136	104
	Nombre Unités pastorales à créer	12	11	91,6
	Nombre d'Association des Usagers de Forage (ASUFOR) à constituer	08	08	100
Développement du potentiel productif	Volet développement agricole			
	Périmètres irrigués villageois en (PIV) ha	2400 ha répartis sur 52 PIV	3000 ha répartis sur 82 PIV	125
	Volet désenclavement			
	Routes régionales (pistes) en km	113	120	106,1
	Ouvrages de Franchissement (en nombre de ponts)	2 de 50 m	2 de 100m	100
	Volet Développement pastoral			
	Forages équipés (nouveaux et anciens)	04	04	100
	Parcs de vaccinations	04	04	100
	Linéaire de pare-feux (km)	600	629	104,8
	Puits forages	12	12	100
Développement des services financiers de proximité	Abattoir	01	01	100
	Base vie à Ranérou	01	01	100
	Plans de gestion de parcours et Unités pastorales	11	11	100
	Appui (animation, formation et accompagnement des producteurs) et renforcement de capacité (aménagement, équipements informatiques et bureautiques) des Caisses populaires d'Épargne et de Crédit (CAPEC)	04	04	100

Source : BOAD- PRODAM II, 2013, 9-11p

En somme, PRODAM II a été exécuté avec une grande efficacité qui s'illustre par un taux global de réalisation physique de 110 % et par un taux de réalisation financière de 100% pour le prêt de la BOAD et un taux de réalisation de 95 % pour le prêt du FIDA (BOAD, 2013b).

S'agissant de la performance du projet du PRODAM II du point de vue efficacité (faire les bonnes choses) ou d'effets sur les bénéficiaires à la clôture du projet, le rapport de BOAD (2013b) a noté que les résultats relatifs à la sécurité alimentaire et à l'autosuffisance alimentaire obtenus dans la zone du Walo au cours de la première phase du PRODAM ont été consolidés à la seconde du projet. Le rendement de 5,3 tonnes/ha de la culture de riz à la première du projet s'est amélioré à 06 tonnes/ha à la seconde phase du projet. Selon le même rapport, la sécurité alimentaire et l'augmentation des revenus des ménages sont effectives dans la zone Dieri. Surtout avec la mise en place des périmètres maraichers irrigués par le système de goutte à goutte pour la production de cultures légumières à haute valeur ajoutée. Cette technique a permis d'atteindre de hauts rendements pour la culture de pastèques (50 tonnes/ha), la culture de gombos (12 tonnes/ha), la culture de choux (15 tonnes/ha), etc. Dans la zone Ferlo à vocation Sylvopastorale, les infrastructures (forages pastoraux, magasins de stockage d'aliments de bétail, parcs à vaccination, pharmacies vétérinaires villageoises, etc.) et les équipements réalisés par le PRODAM II ont contribué à baisser le taux de mortalité chez les bovins de 13.1% à 5% entre 2004 (année de référence) à 2011. Sur la même période, leur taux de fécondité s'est amélioré en passant de 53% à 80% (BOAD, 2013b). Ces effets de l'intervention du projet se sont observés aussi chez les petits ruminants où le taux mortalité des ovins a chuté de 10 points et celui des caprins a chuté de 16 points (BOAD, 2013b). Globalement dans les trois zones d'intervention (Walo, Dieri et Ferlo) du PRODAM II, la sécurité alimentaire des ménages est effective avec des excédents de production qui leur permettent de satisfaire autres besoins que la nourriture (BOAD, 2013b).

Bien que l'étude d'impact de PRODAM II ne soit pas encore réalisée, la stratégie d'intervention adoptée par le projet a permis aux bénéficiaires une appropriation de la gestion de toutes les infrastructures réalisées par le projet. Les quelques bénéficiaires

rencontrés au cours de la collecte de données dans le cadre de cette étude ont noté que la démocratisation de la gestion de leurs organisations paysannes, leur capacité actuelle à gérer seuls leurs périmètres irrigués avec des rendements très encourageants ainsi que l'écoulement de leurs productions sur le marché les rassurent de la durabilité des acquis du PRODAM II.

Au vu de ces résultats du PRODAM II, le Ministère de l'Économie et des Finances a décerné à l'équipe de projet le prix Alpha du second meilleur projet du Sénégal en 2010. Le projet a été aussi classé en 2010 et 2011 par le FIDA, comme le meilleur projet de son portefeuille en Afrique de l'Ouest et du Centre.

Difficulté majeure et facteur du succès du projet

La difficulté majeure qu'a connue le projet a été la dépréciation du taux de change de DTS par rapport au FCFA entraînant une détérioration du financement du FIDA. Mais, l'unité de gestion du projet ensemble avec tous les partenaires, ils ont su surmonter cette difficulté en organisant une revue à mi-parcours anticipée du projet après deux ans d'exécution pour ajuster le coût global du projet.

Le facteur de succès du PRODAM II sur lequel tous les rapports consultés et les personnes rencontrées sont unanimes est la qualité de l'Unité de gestion du projet (UGP) qui a su développer une stratégie d'intervention qui met les bénéficiaires directs du projet au cœur de toutes les interventions et qui prend en compte les points de vue de ces derniers dans tous les processus de planification, de mise en œuvre et du suivi des activités du projet. Cette stratégie a permis à l'équipe de projet de s'inscrire dans une démarche d'innovation et de développement permanent de connaissances locales appropriées à l'efficacité des activités du projet (BOAD, 2013).

6.1.2.3 Synthèse des résultats du PHPA et du PRODAM II

Pour faciliter une lecture comparée des résultats des deux projets (PHPA et PRODAM II) de l'étude de cas, une synthèse est faite dans le tableau 13.

Tableau 13 : Présentation du PHPA et PRODAM II à la clôture de leurs activités

	Projet d'Hydraulique Pastorale et Agricole (PHPA) au Bénin pour une durée prévisionnelle d'exécution de 42 mois, soit 3,5 ans.	Projet de Développement Agricole de Matam (PRODAM II) au Sénégal pour une durée prévisionnelle d'exécution de 80 mois, soit 6 ans 8 mois.
But du projet	Contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations par l'accroissement et la sécurisation des productions végétales, animales et halieutiques dans les zones d'intervention du projet (12 localités dans 12 communes sur les 77 du Bénin) tout en veillant à la protection de l'environnement.	Contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations par le développement et la sécurisation de la production agricole, des activités pastorales dans la région de Matam (Walo, Dieri et Ferlo) au Sénégal tout en veillant à la protection de l'environnement.
Schéma financement	<p>Coût total du projet : 4 751,1 millions de FCFA HT</p> <p>Financement couvert par : Prêt de la BOAD d'un montant de 4000 millions FCFA (84% du coût total); contrepartie de l'État béninois estimée à 634 millions FCFA (13,5% du coût total) et la contribution des bénéficiaires fixée à 117,1 millions (2,5% du coût total).</p>	<p>Coût total du projet 15150 millions de FCFA HT révisé à 12647 M FCFA après dépréciation du taux de change de la devise DTS dans laquelle le prêt du FIDA était libellé.</p> <p>Financement couvert par : Prêt du FIDA d'un montant de 6959 millions de FCFA (55,02% du coût total); prêt de la BOAD d'un montant de 5275 millions de FCFA (soit 41,71%); contribution des bénéficiaires estimée à 253 millions de FCFA (soit 2%); apport de l'État sénégalais estimé à 160 millions de FCFA (soit 1,27%)</p>
Composantes du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Travaux de barrages et d'aménagement de périmètres irrigués - Actions d'accompagnement des organisations paysannes - Protection de l'environnement - Suivi et coordination des activités du Projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Développement des capacités des organisations paysannes - Développement du potentiel productif (aménagement de périmètres irrigués, réalisation d'infrastructures pastorales, de désenclavement), - Développement des services financiers de proximité - Coordination, gestion et suivi-évaluation des activités
Performance des deux projets à leur clôture		
Pertinence du projet	Les objectifs du projet répondaient réellement aux besoins de sécurité alimentaire et d'amélioration de revenus dans populations ciblées par le projet	Les objectifs du projet répondaient réellement aux besoins des premiers bénéficiaires de la région de Matam qui étaient confrontés avant le projet à un problème de sécurité alimentaire
Efficiences du projet	Délai d'exécution : Le projet a été exécuté réellement de 2002 à 2014, soit 12 ans contre une prévision de 3,5 ans.	Délai d'exécution : Le projet a été exécuté de 2004 – 2011, soit 89 mois contre une prévision 80 mois.
	Coût d'exécution : Cout total de réalisation à la clôture du projet s'établit à plus de 6237 millions FCFA contre un coût initial de 4 751,1 millions de FCFA. Un gap de plus de 1688 millions FCFA bien que 30 % des	Coût d'exécution : Cout total de réalisation à la clôture du projet s'établit à 14 964 millions FCA contre un coût initial révisé de 12647 millions FCFA.

Efficacité du projet	<p>importantes infrastructures (4 barrages et périmètres irrigués) prévues dans le coût initial du projet soient reportées pour une phase ultérieure.</p> <p>BOAD : Prêt de 4000 millions FCFA a été décaissé à hauteur de 3915,2 millions FCFA, soit un taux d'exécution de 98 %.</p> <p>État béninois : 2322,7 millions de FCFA décaissés contre une prévision de 634 millions FCFA.</p> <p>Bénéficiaire : Informations non disponibles</p>	<p>FIDA : Prêt de 6959 millions FCFA a été décaissé à hauteur de 6674 millions FCFA, soit un taux d'exécution de 95.9 %.</p> <p>BOAD : Prêt de 5275 millions FCFA a été décaissé à 100 %.</p> <p>État sénégalais : 2741 millions de FCFA décaissés contre une prévision de 160 millions FCFA.</p> <p>Contribution des bénéficiaires : 274 millions contre une prévision de 253 millions.</p>
	<p><i>Réalisations physiques</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Composante construction de barrages et d'aménagement de périmètres irrigués : 08 barrages et 92 ha de périmètres irrigués réalisés contre une prévision de 12 barrages et de 183 ha de périmètres irrigués, soit un taux de réalisation de 75% pour les barrages et d'environ 51 % pour les périmètres irrigués sur une période de 12 ans d'exécution contre un délai d'exécution de 10 - 12 mois dans les contrats des marchés avec les premières entreprises. - Composante actions d'accompagnement des bénéficiaires : constitution des groupements GIE, actions de sensibilisation et de formation des bénéficiaires réalisés à 100%; réalisation de 51 km de pistes rurales contre 45 km prévus (113%), réalisation de 10 puits à grand diamètre contre 10 prévus (100 %); réalisation de couloir de passage des animaux vers les barrages réalisés effective pour les barrages réalisés; alevinages des plans d'eau réalisés à 100%. - Composante protection de l'environnement : réalisation de 339 ha de reboisement contre une prévision de 270 ha (125%). 	<p><i>Réalisations physiques</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Développement du potentiel productif : Aménagement de 3000 ha répartis en 82 périmètres irrigués villageois en (PIV) contre 2400 ha en 52 PIV prévus (125%); réalisation de 120 km de pistes rurales contre 113 km de pistes prévues (106%); réalisation de 02 ponts de 100 m contre 2 ponts de 50 m (100%); réalisation d'infrastructures et d'équipement de développement de l'élevage pastoral (100%). - Composante développement de capacités des organisations paysannes (OP) : Réhabilitation et renforcement d'organisations paysannes, constitution d'association des usagers de forage est réalisée à 100 % par rapport à la prévision; création d'unités pastorales réalisé à 91,6%. - Composante développement des services financiers de proximité : Appui et renforcement de capacité des Caisses populaires d'Épargne et de Crédit (CAPEC) réalisés à 100%.
	<p>Selon le rapport de l'évaluation de la performance réalisé en 2014 à la clôture du projet, l'objectif l'accroissement de la production et de la productivité visé par le projet n'est pas atteint. Plusieurs sites et périmètres irrigués ne sont pas exploités ou peu exploités. Lorsque cet objectif n'est pas atteint, le but de la sécurité alimentaire et d'amélioration significative de revenus visé pour les bénéficiaires ne pourrait être totalement atteint (Résultats de développement mitigés).</p>	<p>Selon le rapport de fin d'exécution du projet rédigé par la BOAD en 2013, les objectifs de la sécurité alimentaire et d'amélioration des revenus de bénéficiaires ont été atteints : augmentation du rendement de culture de riz sur les périmètres irrigués à 06 tonnes/ha; augmentation du rendement de culture légumière avec la mis en place des périmètres maraichers irrigués par le système de goutte à goutte (pastèque : 50 tonnes/ha, gombo :12 t/ha, chou :15 t/ha); une baisse du taux de mortalité chez les bovins de 13.1% à 5% entre 2004 et 2011 accompagnés d'une amélioration taux de fécondité de 53% à 80% sur la même période de</p>

<i>Durabilité</i>		<p>l'intervention du projet avec la réalisation des infrastructures et équipements de développement de l'élevage pastoral. La même amélioration s'est observée chez petits ruminants sur la même période 2004 - 2011.</p> <p>Globalement, la sécurité alimentaire des ménages avec des excédents de production et l'amélioration de revenus sont effectives.</p>
	Selon le rapport d'évaluation finale d'août 2014, les activités sur les périmètres irrigués fonctionnels présentent des indices de durabilités des quelques acquis du projet. Toutefois, le développement de l'individualisme noté dans les GIE au lieu d'une mutualisation des énergies, l'absence de facilitation d'accès aux crédits pour assurer les campagnes agricoles pourrait remettre en cause cette durabilité.	La démocratisation de la gestion des organisations paysannes (OP), la capacité des bénéficiaires à gérer seul leurs périmètres irrigués et les unités pastorales avec des rendements très encourageants ainsi, à écouler leurs productions sur le marché donnent des indices de la durabilité des acquis du projet.
<i>Facteurs limitant les résultats du projet</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise évaluation technique et financière (sous-évaluation) des ouvrages (retenues d'eau et périmètres irrigués) à réaliser - Défaillance des entreprises et du cabinet de contrôle recrutés pour la réalisation des ouvrages. - Autonomie limitée de l'équipe de projet 	-
<i>Facteurs de succès du projet</i>	Aucun des rapports consultés et des personnes rencontrées n'a fait mention de facteurs de succès pour ce projet.	Facteur clé du succès du projet cité par tous les rapports consultés et personnes rencontrées est la qualité de l'équipe de projet à adopter une stratégie d'intervention qui met les bénéficiaires au cœur des interventions et à développer continuellement de connaissances locales pour assurer l'efficacité des réalisations.

6.2 Analyse transversale des données de terrain : Concepts, systèmes d'activités humaines et modèle émergent d'amélioration de la performance des projets de DI

A l'issue du dépouillement des rapports de suivi et d'évaluation de projet, et des données collectées auprès des participants de l'étude de cas au cours des entrevues, une vue d'ensemble sur la performance des deux projets de l'étude de cas a pu être dégagée et présentée dans la section précédente. De même, les difficultés majeures qui ont limité une atteinte des résultats du PHPA ainsi que le facteur clé du succès du PRODAM II ont été relevés et résumés dans le tableau 13. Comme souligné dans l'introduction de ce chapitre, le but de cette étude de cas n'est pas d'étudier les différentes situations problématiques qui ont empêché le PHPA d'atteindre tous les résultats attendus. Le but est plutôt de comprendre à travers des expériences vécues des praticiens de projets, notamment les membres des équipes de projets, par rapport aux processus sociaux par lesquels ils arrivent à assurer l'efficacité des activités de leurs projets. C'est la compréhension de ces processus sociaux et leur modélisation qui feront avancer le management de projet au-delà de l'approche classique de gestion de projet axée sur les outils de planification et de contrôle du projet qui a montré ses limites (Cicmil et al., 2006). La compréhension en profondeur du facteur clé de succès du PRODAM II à travers une analyse transversale des récits des expériences vécues des acteurs du PRODAM II et ceux du PHPA offre une opportunité pour la modélisation d'un tel processus social. Il faut rappeler que le facteur de succès du PRODAM évoqué unanimement dans les différents rapports consultés et par les participants à cette étude est relatif à la qualité de l'équipe de projet à adopter une stratégie d'intervention qui met les bénéficiaires au cœur des interventions et à développer continuellement des connaissances contextuelles pour assurer l'efficacité des activités prévues sur leur projet. Les dispositions prises dans le guide d'entrevue ont bien permis de collecter les expériences vécues de ceux qui ont participé à la gestion des deux projets de l'étude de cas et de capturer a posteriori le processus social qui a permis à l'équipe de PRODAM II d'assurer l'efficacité des actions réalisées par leur projet. Une de ces dispositions a consisté à identifier quelques thèmes d'éllicitation (autonomie, expérimentation, dialogue, prise de risque, interaction avec les parties prenantes,

participation à la prise de décisions) autour desquels le guide d'entrevue a été structuré. Ainsi, l'entrevue avec chaque participant s'est déroulée autour de six thèmes en six étapes. Après la présentation du but de la recherche au participant, la discussion autour de chaque thème est lancée par l'exposé du contenu donné au thème abordé dans le cadre de l'étude. Viennent ensuite les questions ouvertes sur le thème qui se trouvent dans le guide d'entrevue. La compréhension de chaque thème amène vraiment le participant à parlé aisément de ses expériences vécues sur le PHPA ou sur le PRODAM II. Ainsi, l'abstraction des concepts et des systèmes d'activités humaines à travers les données collectées auprès de ces participants de l'étude de cas des deux projets est présentée suivant ces six thèmes.

6.2.1 Discussions autour du thème "autonomie" : Concepts et système d'activités humaines émergents

Pour introduire les entrevues sur le thème autonomie, la conception de l'autonomie est présentée brièvement aux participants en soulignant que dans le domaine des projets de développement international, chaque Partenaire Technique et Financier (PTF) dispose d'un certain nombre de procédures formelles qui lui permettent d'assurer un minimum de contrôle sur l'exécution des activités planifiées des projets qu'il finance. Ces procédures sont souvent relatives à la demande des avis de non-objection sur les passations de marchés et de signatures des contrats, à la demande des décaissements de fonds. L'autonomie des équipes de projets dans ce contexte suppose que le chef de projet et les membres de son équipe disposent d'un degré de liberté par rapport aux partenaires techniques et financiers et à la tutelle nationale du projet (ministères de tutelle) pour s'auto-organiser et prendre des initiatives en vue d'assurer l'efficacité de la réalisation des activités du projet (Mbengue et Sané, 2013).

Presque tous les répondants, acteurs du PHPA ont souligné que l'équipe de projet n'a pas bénéficié d'une autonomie totale pour gérer toutes les activités du projet et que cette situation a énormément contribué à la faible performance de la gestion du projet. Un répondant a fait remarquer que

« dans le document du PHPA, il a été clairement mentionné que le projet doit jouir d'une autonomie administrative et financière. Mais, dans la réalité l'unité principale de gestion du projet basée à Parakou n'a géré que le financement de la

BOAD. Il y a une autre coordination à Cotonou qui a géré le financement du Bénin inscrit chaque année au Budget général de l'État ».

Ainsi, le suivi des activités a été fait à deux niveaux avec deux centres de décisions. Presque tous les participants de l'étude ont souligné que cette manière de gérer les ressources du projet a vraiment limité la performance du projet surtout à partir de 2007 où le financement de la BOAD était arrivé à terme et le fonctionnement de la cellule de Parakou devrait être entièrement assuré par la coordination nationale basée à Cotonou. L'autre fait remarquable noté avec les répondants membres de l'équipe du PHPA est qu'ils ont tous abordé le thème de l'autonomie uniquement sous l'aspect financier.

Par contre, la plupart des répondants de l'équipe de PRODAM II après avoir confirmé l'autonomie administrative et financière de leur équipe, ont abordé l'autonomie d'initiative et d'action qui a caractérisé le fonctionnement de leur équipe de projet et qui leur a permis d'apporter ensemble quelques innovations organisationnelles à la réalisation des activités de leur projet. D'abord, un participant a qualifié cette autonomie en ces termes : « Le cadre juridique du projet accordait à l'équipe de projet une autonomie administrative et financière. Il s'agit bien d'une autonomie qui reste dans les limites prévues par le document du projet et les textes de la république ». Pour un autre participant,

« il s'agit d'une autonomie cadrée, car toutes nouvelles initiatives à impact financier non prévues dans le document de projet et tous les marchés doivent être soumis à des avis de non-objection des partenaires financiers et les deux ministères de tutelle du projet. Toutefois, nous avons énormément utilisé la parcelle d'autonomie qui nous a été accordée pour faire de bonnes choses ».

Le fait d'amener chaque fois les participants à illustrer leurs propos par des exemples concrets a permis d'avoir plusieurs récits de leurs expériences vécues relatives à l'utilisation de leur autonomie pour améliorer ou changer leurs manières de faire les choses. Parmi ces exemples, deux sont évoqués dans cette analyse transversale parce qu'ils paraissent plus illustratifs et sont cités par plusieurs participants au cours des entrevues.

Premièrement, cinq des douze participants, acteurs du PRADAM II au Sénégal ont témoigné que certaines personnes de l'équipe de projet par leur expérience ont convaincu les autres membres que pour exécuter le projet dans le délai prévu et avoir quelques effets concrets avant la clôture du projet, il fallait passer tous les marchés prévus sur le projet dans la première ou la deuxième année d'exécution du projet. Cela devient une situation problématique pour le succès du projet sur laquelle tous les membres de l'équipe de projet ont réfléchi. Or, la lenteur dans les processus de passation des marchés est une problématique réelle dont l'amélioration ne relève pas de l'équipe de projet, mais des structures nationales qui gèrent les processus de passation des différentes catégories de marchés publics. Les participants ont noté que tous les projets d'investissement public du pays sont victimes de cette problématique de la lenteur dans les processus de passation des marchés. Les participants de PHPA au Bénin l'ont aussi souligné comme un facteur limitant la performance des projets. Tous les acteurs des projets d'investissement public reconnaissent que la lenteur dans les processus de passation des marchés constitue une situation problématique à la réussite des projets de DI. Mais, les équipes de projets se voient impuissantes de la surmonter parce que ces processus sont régis pas des lois et des textes réglementaires qui sont mis en œuvre par des structures à compétences nationales. Par conséquent, peu d'équipes de projet réfléchissent à comment surmonter ces difficultés au niveau de leur projet en dehors des gymnastiques informelles que certains chefs de projet mènent auprès de ces structures pour faire aboutir leurs marchés. L'État sénégalais conscient de l'impact de cette lenteur de la passation des marchés sur la performance de tous les projets d'investissement public a fait voter et a promulgué en 2008 un nouveau Code des Marchés Publics (CMP) pour améliorer la situation. Du côté de PRODAM II, les participants qui ont donné cet exemple pour illustrer leurs propos ont souligné que leur équipe de projet a eu le bonheur de trouver une disposition dans ce nouveau code qui permet au Ministère en charge de l'agriculture d'accorder une délégation de maîtrise d'ouvrage à une structure sous tutelle. Cette disposition a été utilisée par l'équipe de projet avec des argumentaires nécessaires pour solliciter auprès du Ministère de l'agriculture et de l'équipement rural (tutelle du PRODAM) cette délégation de maîtrise d'ouvrage. Car, comme l'a souligné plusieurs participants, « l'octroi de cette autonomie n'est pas systématique à tous les demandeurs, il est fonction de la pertinence des actions, de la confiance et de la capacité de la structure sous tutelle à conduire

des processus de passation de marchés ». La demande a été finalement accordée et la Maîtrise d'Ouvrage Déléguée (MOD) a été signée entre le Ministère de l'Agriculture et l'équipe de gestion du PRODAM II. Un participant a expliqué la stratégie mise en place par leur équipe de projet pour assurer cette maîtrise d'ouvrage déléguée en ces termes :

« suite à cette autonomie accordée, la direction de notre projet a eu l'initiative d'entrée en contact avec la structure décentralisée de la Direction Nationale des Marchés publics de la région de Saint-Louis qui est habilitée à donner les avis de non-objection des marchés. Cette structure a été sollicitée à travers son Directeur avec des termes de référence pour venir nous donner ici à Matam une formation sur le nouveau code avec des études de cas spécifiques à nos besoins. Ce processus d'apprentissage a conduit à une augmentation de la capacité de passation des marchés au niveau du projet ».

Parallèlement à ces dispositions au niveau national, la BOAD a donné l'opportunité au chef de projet de traiter directement avec le chargé du PROADAM II au niveau de la Banque pour avoir au besoin des éclaircissements ou des suggestions pouvant faire avancer rapidement les demandes de non-objection ou de décaissement.

Un participant de l'équipe de PRODAM II a associé principalement le succès de leur projet à la conjugaison de cette opportunité de traiter directement avec le chargé projet à la BOAD avec la maîtrise d'ouvrage déléguée. Il l'a exprimé en ces termes :

« Cette opportunité de traiter directement avec le chargé du PRODAM II à la BOAD a été utilisée à fond par notre équipe de projet pour recueillir des observations sur tous les marchés en préparation et les prendre en compte avant d'introduire officiellement à la Banque les demandes d'avis de non-objection et de décaissement. Ainsi, cette autonomie accordée et les dispositions prises pour la maîtrise d'ouvrage déléguée ont permis à l'équipe de projet de passer plus de 22 marchés dès la première année du projet sur un total de 28 marchés. Il s'agit d'un exploit qui a accéléré l'acquisition des biens et services, la réalisation des infrastructures prévues sur le projet et qui a contribué au succès du projet ».

Deuxièmement, quatre des douze participants de l'étude du côté du Sénégal ont souligné que l'autonomie dans l'exécution des activités accordée à l'équipe de projet a permis de toujours revisiter avant l'exécution de chaque activité, les stratégies retenues dans le document de projet en vue de s'assurer de leur pertinence. L'exemple que deux ces quatre

participants ont donné pour illustrer l'implication de cette autonomie de modification de stratégie d'intervention sur la performance du projet est celui de la stratégie de mise en œuvre du volet alphabétisation du projet. En effet, quelques membres de l'équipe de projet ont perçu que la stratégie de mise en œuvre de la composante « alphabétisation » retenue dans le document de projet ne permettait pas d'obtenir les effets escomptés. Selon leur récit, l'équipe de projet avec la participation des bénéficiaires a procédé à une relecture de cette stratégie pour définir une nouvelle stratégie mieux adaptée aux réalités du terrain et aux effets escomptés. La stratégie définie consistait à faire le choix parmi les jeunes des villages d'intervention pour animer les centres d'alphabétisation. Elle consistait également à impliquer les populations bénéficiaires dans le choix des thèmes et l'élaboration des manuels en langue locale. Ainsi, les différents modules de formation pour le renforcement des capacités des bénéficiaires en techniques de production agricole et d'élevage ont été traduits en langue locale accessible à tous les membres des organisations paysannes (OP). La réalisation de la composante alphabétisation par cette nouvelle stratégie a permis aux bénéficiaires des périmètres irrigués de vite maîtriser les techniques de culture de riz et de culture maraîchère. Elle a permis aussi aux éleveurs de maîtriser quelques techniques de diagnostic de maladies courantes chez les animaux et les produits pour les soigner. Globalement, cette nouvelle stratégie a contribué grandement à l'accroissement de la production et de la productivité agricole dans la zone d'intervention du projet.

Concepts sous-jacents de la compréhension des expériences vécues des participants

Il faut noter que pour les deux exemples, il a fallu que quelqu'un perçoive une situation problématique (lenteur dans les processus de passation des marchés) ou une stratégie d'intervention qui limite à terme l'atteindre des résultats escomptés du projet pour qu'un processus de recherche (retrouver une disposition dans le code du marché, penser à une stratégie plus adaptée) et « d'apprentissage social » se déclenche dans l'équipe projet. Dans le processus d'« apprentissage social » pour le premier exemple, les membres de l'équipe de projet sont en interaction entre eux et avec d'autres acteurs dans les ministères ou les directions concernés par cette situation ainsi que les textes du nouveau code de marché en vue d'une négociation de signification ou d'une création de sens. Il en est de même pour l'exemple de la stratégie de l'exécution de la composante alphabétisation. Les membres de

l'équipe de projets sont en interaction entre eux et avec les populations bénéficiaires concernées par cette stratégie ainsi que le document de projet en vue d'une création de sens. Ces deux processus d'« apprentissage social » ont conduit d'abord à un questionnement et à une remise en cause de leurs pratiques classiques de gestion de projet. Il s'agit d'une « pratique réflexive ». Ensuite, ils ont conduit au développement de nouvelles connaissances, de nouvelles contextuelles, appelées « capacités de projet » dans l'action. Elles s'expriment en termes de capacités à entreprendre et à passer des marchés (plus de 22 dès la première année d'exécution du projet), en termes de nouvelle stratégie de mise en œuvre de la composante alphabétisation avec des effets sur l'accroissement de la production et sur la productivité agricole et animale dans la zone d'intervention du projet au-delà des effets escomptés. En dehors du fait que cette stratégie d'alphabétisation a permis aux bénéficiaires d'accéder facilement aux connaissances nécessaires à la gestion quotidienne de leurs activités (tenue des carnets de gestion, maîtrise techniques agricoles et d'élevage), les animateurs des centres d'alphabétisation choisis dans les villages d'intervention sont souvent recrutés par d'autres ONG pour intervenir dans la région. Ce qui étend et pérennise les effets et les impacts du PRODAM II dans la région. Un des bénéficiaires rencontrés dans le cadre de la collecte de données pour cette étude a témoigné en ces termes : « Avec le PRODAM, je suis devenu un cadre de développement communautaire et même un expert que d'autres ONG sollicitent pour aller partager mes connaissances avec d'autres acteurs de développement dans la région ».

Ainsi, il apparaît que l'approche de management de projet développée par l'équipe de projet pour assurer le succès du PRODAM II repose sur des concepts tels que l'apprentissage social, la pratique réflexive, la création de sens, et le développement de capacités de projet dans l'action.

Système d'activités humaines émergent

La compréhension des « expériences vécues » de certains praticiens de la gestion du PRODAM II illustrée à travers ces deux précédents exemples a permis d'identifier un des systèmes d'activités humaines que l'équipe de projet a utilisé au cours de l'exécution du PRODAM II. Il se résume comme suit.

Pour le succès de son projet, le chef de projet utilise à fond l'autonomie accordée à son équipe en accordant à son tour la possibilité à tous les membres de son équipe de projet à appréhender toutes situations problématiques qui leur apparaissent comme des facteurs qui limitent la performance du projet et les effets attendus des activités à réaliser. Par conséquent, il instaure dans son équipe un processus d'apprentissage social en complément aux processus classiques de gestion des projets d'investissement public (processus de passation de marchés, de recrutement de prestataires). Ceci pour surmonter de manière authentique (au sens Heidegger) ces situations problématiques par des pratiques réflexives qui conduisent parfois à des remises en cause des pratiques traditionnelles de gestion, par des négociations de signification et par le développement de nouvelles capacités de projet dans l'action.

Ainsi, l'un des modes de penser et d'agir de l'équipe du PRODAM s'appuie sur la pratique de gestion liée à l'autonomie au sens de Wenger (1999, 2000) qui considère l'autonomie comme un levier d'apprentissage organisationnel (Mbengue et Sané, 2013 : iii). En effet, tout projet est unique et singulier par le contenu des actions à réaliser et par le contexte dans lequel les actions sont réalisées. C'est en cela que le projet est considéré comme une forme d'organisation du travail destinée à la création de solutions nouvelles pour résoudre un problème particulier. C'est aussi en cela que le mode projet est souvent mobilisé pour générer l'innovation et le changement dans une organisation (Asquin et al., 2005 : 6). Si les projets sont singuliers, leur gestion par des approches et processus standards constitue alors un frein à la performance, notamment à l'efficacité de l'action. Dans le même temps, ces approches et processus standards sont utiles comme des outils applicables à tout projet pour accélérer le temps d'apprentissage et assurer l'efficacité de la réalisation des livrables prévus. Ce qui suppose la nécessité pour une équipe de projet d'être une organisation temporaire innovante qui prévoit l'utilisation des procédures standards de gestion de projet, tout en laissant aux acteurs des espaces d'autonomie leur permettant de rompre au besoin avec les routines axées sur les procédures standards et les règles établies en vue de l'innovation et de la création de nouvelles solutions (Chanal, 2000 24 -25; Chanal, 1999 : 3). Dans une équipe de projet, l'autonomie crée un cadre favorable à un questionnement des routines organisationnelles pour l'innovation. Ce qui devrait contribuer à l'efficacité du projet (Asquin et al., 2005 : 14). Ce processus apprentissage social au sein d'une équipe de projet peut être aussi vu comme un apprentissage

organisationnel au sens de Schön qui favorise un processus réflexif en tant qu'ensemble de pratiques sociales fondées sur une dialectique entre la pensée et l'action, entre la théorie et la pratique au sens Hegel. Il s'agit d'une dialectique qui met l'accent sur la capacité de l'« esprit » humain à créer de nouvelles connaissances dans l'action (Sage et al., 2010 : 542; Cicmil et al., 2006 : 676; Gauthier et Ika, 2012 : 12). En d'autres termes, le chef de projet et son équipe de projet lorsqu'ils se trouvent dans une perturbation existentielle (lenteur du processus de passation de marchés) qui remet en cause l'efficacité de leurs pratiques traditionnelles de faire les choses (processus classique de passer les marchés), ils questionnent leurs propres pratiques (pratique réflexive) en vue de développer de nouvelles connaissances pour restaurer cette perturbation existentielle (Rolfe, Segal, et Cicmil, 2016 : 48). Dans les deux exemples, il apparaît clairement un processus d'apprentissage social qui vient en complément aux processus classiques de gestion de projet pour le développement de nouvelles capacités de projet. Cette capacité émerge de la relation entre les acteurs et les activités du projet (passation de marchés et alphabétisation des bénéficiaires) ainsi que les objets de cet environnement (textes du code du marché, documents de projet). Ce qui permet d'inscrire une bonne partie des pratiques de management de projet au sein de l'équipe de PRODAM II dans une perspective du management de projet fondée sur la philosophie continentale de Heidegger. Dans une telle perspective, le projet n'est pas dans les activités planifiées du projet, ni dans une cognition humaine isolée, il est plutôt dans une capacité (à comprendre, à entreprendre et à gérer) qui émerge de la relation entre les personnes impliquées, les activités du projet et d'autres objets du monde de projet (van der Hoorn et Whitty, 2016 : 970).

6.2.2 Discussions autour du thème "expérimentation" : Concepts et système d'activités humaines émergents

Les discussions autour du thème « expérimentation » avec chaque participant ont été introduites par une explication sur le contenu donné à l'expérimentation dans le cadre de ce travail. Ce contenu met l'accent sur l'application de nouvelles idées, le changement des méthodes de travail, la recherche de solutions novatrices, l'apprentissage par l'action, la production de nouvelles connaissances dans l'action (Mbengue et Sané, 2013 : iii). En d'autres termes, il s'agit de l'expérimentation d'une nouvelle approche de gestion, d'un nouveau mode d'action lorsque l'équipe de projet se voit incapable de surmonter certaines

situations problématiques avec ses pratiques classiques de gestion de projet.

La compréhension des expériences vécues des acteurs du PHPA rencontrés au cours de la collecte de données permet de retenir que globalement peu de solutions novatrices, de changements d'approche de gestion de projet, de production de nouvelles connaissances contextuelles dans l'action ont été développés pour surmonter les différentes situations problématiques qui ont marqué l'exécution du PHPA de 2002 à 2014 au Bénin. Quelques propos des participants de l'étude du côté du Bénin sont rapportés pour illustrer cette compréhension. Un participant s'est exprimé en ces termes :

« Pour toute nouvelle initiative relative à la mise en œuvre des activités du projet, il faut adresser une note à la tutelle et attendre un avis favorable. Mais, lorsqu'elle n'est pas souvent accompagnée par des mesures appropriées pour sa concrétisation l'on ne peut avoir un changement. A des moments donnés de la vie du projet, de pareilles situations ont été vécues et qui n'ont pas favorisé à mon avis l'innovation dans la gestion du projet pour la concrétisation des nouvelles idées qui ne manquaient pas au sein de l'équipe de projet ».

Selon un autre participant,

« les situations problématiques majeures qu'a connues le PHPA au début de son exécution se résument au choix de certains sites inappropriés, à la mauvaise évaluation technique des barrages à réaliser et à la défaillance des entreprises recrutées pour les réaliser. Si de solutions novatrices ont été prises face à cet ensemble de situations surtout de la part des gouvernants, je pense qu'on ne serrait pas à ce résultat bien que les études de certains sites soient reprises et la réalisation de quatre sites soit reportée. De même, il y a eu des situations problématiques pour lesquelles apparaissait clairement la nécessité d'expérimenter une autre manière de faire les choses, mais on n'a pas souvent des coudées franches pour aller au bout de nos idées, même en tant que responsable de la gestion du projet ».

Les propos de ce dernier participant relatifs au souhait d'avoir des coudées franches pour aller au bout des nouvelles idées en tant que responsable du projet été compris avec les récits d'au moins quatre autres participants sur l'ensemble des personnes interviewées au Bénin. Ce qu'il exprime est réellement est relatif aux différents moments de vacance qu'a connus le poste de chef de projet et à la légitimité des intérimaires à entreprendre ou à faire émerger de nouvelles initiatives en vue de changements d'approche de gestion toutes les fois que la situation l'imposait. En effet, un autre participant a illustré ses propos en

expliquant que les intérimaires sont seulement habilités à gérer la routine relative aux activités classiques de suivi de projet et non à prendre ou à valider de nouvelles initiatives des membres de l'équipe de projet. Il a ajouté un autre exemple pour illustrer comment le climat de travail peut empêcher l'éclosion de nouvelles idées pour de nouvelles expérimentations de pratiques de gestion. Il l'a exprimé en ces termes :

« Le PHPA a connu plusieurs chefs de projet. Chacun de ces chefs de projet a fait de son mieux pour instaurer à sa manière un climat de travail sain au sein de l'équipe de projet. Moi, j'ai connu deux de ces chefs de projet. Je vous raconte une anecdote pour illustrer mon impression globale : Presque tous les lundis, le chef de projet animait une réunion des chefs des composantes élargie à tout le personnel de l'équipe de projet jusqu'au chauffeur. Ces rencontres hebdomadaires avaient pour objectif de favoriser la contribution de tout le monde dans la résolution des problèmes et l'atteinte des résultats du projet. Mais, j'ai compris à l'issue de l'une de ces rencontres que le climat de travail au sein de l'équipe de projet en ce moment ne permettait pas d'atteindre cet objectif. Au cours de ladite rencontre, un des problèmes auxquels le projet était confronté était inscrit à l'ordre du jour où chacun devrait dire ce qu'il pensait de la situation et faire des suggestions. Mais, je vous s'assure que c'est après la réunion que j'ai eu la confidence d'un collègue qui m'exprimait son regret de ne pas dire ce qu'il pensait au cours cette réunion ».

Par contre, du côté de PRODAM II au Sénégal bien qu'aucune des questions du guide d'entrevue liées au thème « expérimentation » n'a fait mention explicitement de la notion de processus social, les récits de six participants de l'équipe de projet au cours des entrevues ont décrit presque un même processus social qui leur permettait de faire émerger au sein de l'équipe de projet des solutions novatrices. Toujours dans leurs récits, il ressort que certaines de ces solutions novatrices ont conduit parfois à des changements de méthodes de mise en œuvre des activités du projet et à l'introduction d'innovations techniques et sociales. Des innovations qui ont contribué à l'efficacité du projet à travers l'accroissement de la production et de la productivité agricoles sur les périmètres irrigués des bénéficiaires. Quelques récits de ces participants sont rapportés ici pour donner une vue

d'ensemble de ce processus social. D'abord, tous ces participants ont souligné unanimement que le chef de leur projet par son leadership a amené chacun des cadres membres de l'équipe à comprendre que pour réussir ce projet pour le bonheur des populations, chacun doit aller au-delà de la simple application de ses connaissances apprises dans les centres de formation en tant que technicien en vue d'apporter des réponses spécifiques aux bénéficiaires du PRODAM tout en restant dans le cadre ce qui est prévu dans le document de projet. À cet effet, « il a instauré un climat de travail qui a favorisé le développement de telles capacités » (propos d'un participant). Un autre participant a illustré ses propos par son propre cas en ces termes :

« Quand j'ai été recruté sur le projet en tant qu'ingénieur agronome, je n'avais que neuf (09) mois d'expérience de travail. J'avais quelques craintes parce que je savais que je viens d'intégrer une équipe de gens expérimentés. Le chef de projet a senti cette crainte en moi et il m'a rassuré en disant. Il ne faut pas avoir d'inquiétude. La seule chose qu'on te demande est que tu sois disposé à apprendre des autres. Les autres sont déjà disposés à apprendre de toi. Après quelques mois au sein de l'équipe, je t'assure que je suis devenu plus qu'un agronome en m'appropriant les langages de la sociologue, du technicien hydro-agricole et d'autres techniciens de l'équipe. Ce qui m'a permis de contribuer à pousser la réflexion et à apporter ensemble avec les autres de nouvelles solutions aux différents problèmes dans la réalisation des activités du projet ».

Au cours des entrevues, plusieurs cadres de l'équipe de PRODAM II rencontrés ont utilisé ce même langage « je ne suis plus simplement technicien de ..., je me suis approprié quelques connaissances des techniciens des autres domaines de compétences de l'équipe de projet. Il apparaît, à l'image de ce que Chupin (2003 : 6-7) a souligné en s'appuyant sur Boutinet (1990) et Schön (1985), que le chef de projet PRODAM II a instauré au-delà des compétences techniques intrinsèques de chacun des membres de son équipe une logique d'apprendre à apprendre des autres pour asseoir un système d'apprentissage au sein de son équipe, et une logique de recherche pour la création de nouvelles connaissances contextuelles dans l'action.

De la compréhension des récits des expériences vécues de ces participants, ledit processus social qui leur permettait de faire émerger des solutions novatrices au cours de la réalisation du projet peut se résumer comme suit. En dehors des outils classiques du suivi de la réalisation des activités du projet qui sont gérés par l'unité de suivi-évaluation, tous

les membres de l'équipe de projet du PRODAM II ont la latitude d'appréhender et de signaler dans le cadre de la réalisation des activités toute situation problématique susceptible de limiter les résultats escomptés de ces activités. Lorsqu'une situation problématique réelle est appréhendée par un membre de l'équipe de projet, elle est instruite dans le service habilité à la traiter. En collaboration avec la personne qui a appréhendé la situation, ce service prépare un document qui présente le contexte et la justification de la situation par rapport aux résultats du projet ainsi que les premières approches de solutions. Ce document est partagé dans tous les services pour permettre à chacun de préparer ses contributions. Son étude est ensuite inscrite comme un point à l'ordre du jour d'une des réunions de coordination de l'équipe de projet. À cette rencontre, lorsque la pertinence des effets négatifs de cette situation ou/et la pertinence d'une nouvelle initiative sur les résultats du projet sont approuvées, des orientations sont données pour une exploration (activité de recherche) en vue d'un approfondissement de la situation ou de la nouvelle initiative. Cette étape de recherche suppose en premier lieu la concertation avec les bénéficiaires pour un partage d'informations et de connaissances sur la situation ou la nouvelle initiative en étude en vue de mieux cerner les spécificités auxquelles la nouvelle solution doit être adaptée. Ensuite, des gens sont responsabilisés au sein de l'équipe de projet pour collecter auprès des personnes et des structures des informations ainsi que des documents qui sont jugés nécessaires pour la compréhension et l'approfondissement de la situation ou de la nouvelle initiative. Ce processus d'interaction entre des acteurs concernés et des objets de l'environnement du projet, et de validation au cours des réunions de coordination élargies à tout le personnel de l'équipe de projet reste un processus itératif jusqu'à l'aboutissement du développement d'une nouvelle connaissance à soumettre à la validation des partenaires techniques et financiers ainsi que le ministère de tutelle. Après la validation, intervient la mise en œuvre de la nouvelle connaissance (nouvelle approche ou stratégie). Trois des participants ont souligné qu'un tel processus a permis à l'équipe de projet d'introduire l'innovation du système d'irrigation goutte à goutte pour la culture de contre saison de riz et des produits maraîchers. Selon eux, cette innovation majeure a conduit aux résultats escomptés du projet et a valu au projet tout l'attrait qu'il suscite jusqu'à aujourd'hui chez les partenaires financiers et techniques (PTF) et au niveau national comme un modèle de projet réussi. Le récit d'un de ces trois participants de son expérience vécue a bien illustré

comment ce processus a conduit à ce résultat. Pour lui, le seul résultat de la première phase du PRODAM qui n'a pas été totalement atteint était la double culture (culture de la saison régulière et culture de contre saison) de riz et des produits maraîchers sur les périmètres irrigués. Mais, dans le document de projet de la deuxième phase du PRODAM, aucune nouvelle stratégie n'a été définie pour atteindre ce résultat dans le cadre du nouveau projet. Par conséquent, toute approche pour atteindre ce résultat demeure un enjeu d'amélioration de la performance du PRODAM II par rapport au PRODAM I. C'est dans ce contexte que

« un membre de notre équipe de projet a suggéré l'irrigation des périmètres par le système de goutte-à-goutte qui n'a été expérimenté nulle part dans le pays. Après son premier exposé, tous les membres de l'équipe de projet étaient convaincus de la pertinence de l'approche par rapport au besoin du projet et au contexte de la zone d'intervention du projet. Il fallait s'informer et consulter les bénéficiaires pour s'approprier d'une approche spécifique au contexte de la zone d'intervention du projet. Dans un processus de discussions et de partage de connaissances, on a fini par développer une approche spécifique qui a permis de commencer l'expérimentation sur le terrain avec une réussite très appréciée par les bénéficiaires et tous les partenaires. L'expérimentation des périmètres maraîchers irrigués par le système de goutte-à-goutte dans la zone de Dieri a permis la production de cultures de contre saison avec de hauts rendements pour la culture de pastèque avec 50 tonnes/ha, la culture de gombo avec 12 tonnes/ha, la production de chou avec 15 tonnes/ha, etc. On peut dire que c'est la réussite de l'introduction de cette innovation technique qui a donné une grande visibilité au projet. Des structures nationales et les partenaires au développement organisent des visites au profit des exploitants agricoles d'autres projets. Au-delà du PRODAM, cette innovation est retenue aujourd'hui par le Conseil Régional du Matam comme la stratégie régionale de développement agricole ».

Concepts sous-jacents à la compréhension des expériences vécues des participants

Il se dégage des discussions sur le thème « expérimentation » que le processus social qui a favorisé l'émergence au sein de l'équipe de projet de nouvelles approches et de nouvelles solutions novatrices au cours de la réalisation du PRODAM II se repose sur des concepts tels que l'apprentissage social, la création de sens et le développement de nouvelles connaissances contextuelles dans l'action. En effet, l'équipe projet a abordé les différentes situations problématiques auxquelles elle était confrontée à travers un processus d'« apprentissage social » qui lui permet des interactions entre les membres de l'équipe et avec les bénéficiaires ainsi que d'autres parties prenantes pour un partage de connaissances,

une « création de sens » sur les situations en question en vue de développer de nouvelles « capacités du projet » dans l'action.

Système d'activités humaines émergent

Les discussions avec les participants sur le thème « expérimentation » ont permis d'avoir une compréhension de leurs « expériences vécues » et de capturer a posteriori un des systèmes d'activités humaines (ou processus social) de l'équipe du PRODAM II qui se résume comme suit :

Pour le succès de son projet, le chef projet instaure un cadre d'apprentissage social en complément au cadre classique de gestion de projet pour accorder à tous les membres de son équipe la latitude d'appréhender toute situation problématique susceptible de limiter les résultats escomptés du projet et de suggérer des solutions novatrices. Dans des processus d'apprentissage social, ces suggestions font l'objet d'une « création de sens » entre tous les acteurs concernés pour le développement de « nouvelles connaissances contextuelles » dans l'action en termes d'innovation technique et sociale pour l'efficacité du projet.

Ainsi, l'un des modes de penser et d'agir de l'équipe du PRODAM II peut être vu comme un processus d'apprentissage organisationnel au sens de Schön et de contextualisation des innovations techniques et sociales qui vient en complément aux processus classiques de gestion des projets de développement pour assurer l'efficacité des actions du projet. Par conséquent, un des systèmes d'activités humaines de l'équipe du PRODAM II peut être vu aussi comme une approche de management de projet inscrite dans la perspective heideggerienne du management de projet. Dans cette perspective, le chef de projet (Dasein) ne projette pas directement de sens (approches standard) venu de l'extérieur sur l'objet (activité à réaliser), mais c'est plutôt le sens partagé qui émerge à partir de l'interaction entre tous les personnes (Dasein) concernées par l'activité et des objets (situations problématiques, documents de projet, etc) de l'environnement du projet que le chef de projet ensemble avec les membres de son équipe vont imposer à l'objet (projet) pour atteindre le résultat attendu (Dreyfus, 1991 dans van der Hoorn et Whitty, 2015 : 725). En d'autres termes, l'équipe du projet est le monde du projet qui constitue un lieu d'être des acteurs (Dasein), un lieu d'émergence de sens, un lieu d'agir et non un

univers dans lequel le sens (compréhension ou approche passe par tout) est projeté de manière détachée et objective sur les choses (van der Hoorn et Whitty, 2015). Ainsi, gérer le projet revient à une relation de rétroaction récursive entre l'activité à réaliser et les personnes impliquées (membres de l'équipe de projet et autres parties prenantes) ainsi que des équipements « à-portée-de-la-main » du monde du projet. Cela, pour développer des « capacités » à entreprendre et à gérer l'activité du projet (van der Hoorn et Whitty, 2015 : 723). Selon Heidegger, l'être humain en tant que mode d'être particulier (Dasein) au monde, établit des interactions avec d'autres modes d'existence contextualisés que sont les « êtres-à-portée-de-la-main » pour atteindre son but (van der Hoorn et Whitty, 2016 : 974). En empruntant un processus d'interactions entre les membres de l'équipe et avec les bénéficiaires ainsi que d'autres parties prenantes pour s'approprier le système de goutte-à-goutte et le contextualiser pour l'irrigation des périmètres de la zone de Matam, l'équipe du PRODAM s'est inscrite dans cette conception de la philosophie continentale de Heidegger. Pour van der Hoorn (2016), la réalité du projet n'est que dans cette conceptualisation (comme le système de goutte-à-goutte d'irrigation vu au USA) pour entreprendre de manière authentique (selon le contexte et l'unicité de la situation) et gérer avec efficacité une activité (culture de contre saison) du projet. Cette démarche d'exploration de nouvelles connaissances dans l'action et sa contextualisation pour chaque projet selon son contexte contraste avec les approches traditionnelles de gestion de projet fondées sur la philosophie analytique qui mobilisent des « objets » de manière décontextualisée (outils ou approches standards applicables à tout projet) pour réaliser une activité du projet (van der Hoorn, 2016 : 871). En s'inscrivant aussi dans cette vision d'innovation technique et sociale pour assurer l'efficacité du projet, l'équipe de projet PRODAM II peut être également vue comme une organisation temporaire innovante qui développe continuellement un apprentissage organisationnel et une capacité d'innover pour assurer l'efficacité de ses activités dans un environnement dynamique et spécifique (Meddeb, 2014 : 346).

6.2.3 Discussions autour du thème "interaction avec les parties prenantes" : Concepts et système d'activités humaines émergents

L'aspect de l'« interaction avec les parties prenantes » abordé dans les discussions a été présenté aux participants comme suit. Le chef de projet et son équipe s'efforcent de

surmonter les difficultés inhérentes à leur projet en développant des interactions constantes avec les parties prenantes de l'environnement du projet constitué des chargés de projet des organismes qui financent le projet, les supérieurs hiérarchiques au niveau des ministères de tutelle ou impliqués, les bénéficiaires du projet, les entreprises et autres prestataires de services au projet, etc. (Mbengue et Sané, 2013 : iii).

Dans les récits des expériences vécues des participants (09 au total) à l'étude de cas du PHPA au Bénin par rapport au thème « interaction avec les parties prenantes », ceux de quatre (04) participants (dont deux anciens chefs du projet) ont donné une image idéale des interactions de l'équipe de projet avec les parties prenantes du PHPA en s'appuyant sur le cadre institutionnel du projet pour illustrer leurs propos. Pour eux, le Comité national de pilotage permet de réunir au moins une fois l'année tous les parties prenantes institutionnelles du projet ainsi que les bénéficiaires pour examiner et valider les rapports d'activités et les plans annuels de travail. À ces rencontres, les problèmes majeurs du projet sont aussi discutés et des orientations sont données. Ensuite, les procédures obligent l'équipe de projet à être en interactions régulières avec la BOAD à travers les demandes d'avis de non-objection et des missions de supervision de la Banque. Dans le cadre des activités de terrain, notamment le suivi du fonctionnement des groupements d'intérêt économique (GIE) et des comités de gestion sur les périmètres fonctionnels, l'équipe de projet est souvent en interaction avec les bénéficiaires pour la réussite de ces actions du projet. Mais, les récits des expériences vécues de quatre autres participants dont un membre de l'équipe de projet, un bénéficiaire et un chargé de projet à la Banque permettent de comprendre une autre facette de management de projet en matière d'interaction avec les parties prenantes sur le PHPA. Lors des discussions avec des bénéficiaires sur le site de Sépounga (à plus de 600 km de Cotonou) où un barrage a cédé à 95% de réalisation, un participant s'est exprimé en ces termes :

« Nous ne savons pas trop à quel moment ils ont réalisé les études du barrage et nous ne sommes pas des techniciens. Mais, au moment où ils ont commencé par ériger le barrage, plusieurs d'entre nous doutaient que le barrage aille tenir parce qu'on a grandi ici et on sait la force de l'eau qui quitte la montagne vers le barrage. Après cet événement, ils nous consultent régulièrement. Nous bénéficiaires, ce n'est pas les consultations qui nous intéressent si tant, mais le concret. Comme tu le vois, le barrage a été finalement réalisé, mais on attend

toujours les périmètres irrigués pour les exploiter. Cette situation a découragé la population. Mais, nous ne perdons pas l'espoir ».

Un autre participant rencontré à Cotonou, a ajouté ce qui suit.

« On a expliqué aux bénéficiaires au début du projet qu'à travers les barrages et les périmètres irrigués on va les mettre au travail pendant toute l'année avec les cultures de contre-saisons. Les attentes ont été très grandes à leur niveau. Dans les communautés bénéficiaires du projet qui ont eu la chance d'avoir ces périmètres fonctionnels, l'impact est effectivement très positif sur leurs conditions de vie. Mais, celles qui n'ont pas pu avoir finalement ces périmètres après plus de dix années d'existence du projet sont fatiguées de nos consultations à ne pas en finir ».

Sur un autre plan des interactions entre parties prenantes, celui de l'interaction entre l'équipe de projet et le partenaire technique et financier (BOAD), un des participants a souligné que leur équipe n'a pas pu suffisamment utiliser le créneau d'interactions régulières avec les partenaires pour réussir sa mission. Pour appuyer son impression qui se dégage de son expérience vécue, il a donné l'exemple qui suit :

« L'équipe de projet manquait de ressources pour assurer certaines activités de suivi sur le terrain. Pendant ce temps, le projet disposait d'un reliquat de 84,74 millions FCFA non décaissé sur le prêt de la BOAD. Ce n'est qu'à la mission de clôture du projet effectuée par la BOAD que le chargé de projet soulignait que s'il y avait eu des échanges sur ces problèmes avec la Banque, certains auraient pu être réglés sur le reliquat de 84,74 millions FCFA du projet ».

Cette impression de ce participant, membre de l'équipe de projet, a été corroborée avec les récits d'un autre participant de l'étude au niveau de la BOAD. Pour ce dernier,

« selon les exigences et les procédures pour les projets financés par la Banque, avant de prendre une décision à incidence financière, les équipes de projet doivent recueillir l'avis de la banque en envoyant leurs dossiers pour demander des avis de non-objection. Sur la base de ces dossiers, les chargés de projet au niveau de la Banque examinent les requêtes et formulent leurs observations avant de les soumettre à la hiérarchie pour la décision. Dans le cadre de cette procédure classique, les différents responsables de l'équipe de gestion de PHPA ont consulté la Banque. Mais, au-delà de cette procédure classique, ils ont la possibilité de consulter les chargés de projet au niveau de la Banque pour qu'on leur apporte toute assistance-conseil pouvant les aider à résoudre certains problèmes. À ce niveau, je dirai que les interactions n'ont pas été à la hauteur de ce qu'on souhaitait. Par exemple, c'est dans la phase d'achèvement du projet qu'on s'est rendu compte que beaucoup de contraintes

du projet qui auraient pu être levées si nous étions informés en aparté du cadre classique. Il suffit d'envoyer au chargé de projet un email ou de l'appeler pour demander des conseils sur tel ou tel problème auquel ils sont confrontés ».

Ce participant a illustré les récits de son expérience vécue sur le PHPA par rapport à cet aspect d'interactions entre les parties prenantes en ces termes :

« Il avait eu de difficultés dans la réalisation d'un des barrages et il fallait des travaux supplémentaires qui impliquent des coûts supplémentaires. Les responsables de la gestion du projet se sont lancés dans ces travaux supplémentaires sans consulter la Banque. Finalement la prise en charge de ces coûts supplémentaires a été rejetée parce que la procédure n'a pas été bien suivie. Il aurait fallu appeler simplement le chargé de projet pour qu'on indique les modalités pour prendre un avenant avant d'exécuter le marché relatif aux travaux supplémentaires. Cet incident par exemple a retardé le projet et a induit des coûts supplémentaires qui ne sont pas pris en compte par la banque ».

Par contre, du côté du PRODAM II, plusieurs répondants ont noté qu'en dehors des cadres formels d'interactions avec les PTF ainsi qu'avec les parties prenantes au niveau national et au niveau régional, la possibilité de consulter le chargé de projet à la BOAD pour prendre ses conseils lors des préparations des dossiers de requête a été utilisée à fond. De même, la stratégie de consulter les bénéficiaires a été utilisée tout au long de la réalisation des activités du projet. Ce qui leur a permis d'avancer très vite dans les demandes d'avis de non-objection et de décaissement de fonds, de réaliser des infrastructures fonctionnelles et utiles aux bénéficiaires. Les récits des expériences vécues de trois participants (un bénéficiaire, un chargé de projet à la Banque et un membre de l'équipe de projet) sont rapportés ici pour illustrer comment en complément aux cadres formels d'interactions avec les parties prenantes du projet, l'équipe de PRODAM II a utilisé un processus social pour renforcer ces interactions et assurer l'efficacité des actions du projet. Au cours des discussions avec un bénéficiaire du PRODAM II sur le thème « interactions avec les parties prenantes », ce dernier a souligné la forte implication des bénéficiaires dans la réalisation des activités du projet et a illustré ses propos comme suit :

« Nous bénéficiaires, nous avons participé à l'élaboration du projet. Mais, c'est au cours de la réalisation des pistes rurales que nous avons demandé au projet la réalisation d'une piste qui n'était pas retenue au départ, mais que nous trouvons finalement très importante pour le désenclavement d'une localité. Après des consultations avec les partenaires, l'équipe de projet a fini par nous

réaliser la piste à la satisfaction de tout le monde ».

Toujours dans le cadre des discussions sur le thème «interactions avec les parties prenantes», un répondant de la BOAD s'est exprimé en ces termes :

« Personnellement, je pense que la réussite du PRODAM II réside en grande partie dans l'expérience du chef de projet et les membres de son équipe de projet à utiliser les interactions informelles avec les parties prenantes du projet tels que le FIDA, la BOAD et les bénéficiaires. Par exemple, quand ils ont un problème au lieu d'envoyer directement un dossier à la BOAD par la procédure formelle, ils appellent d'abord le responsable du projet au niveau de la Banque pour prendre des conseils, ce qui permet d'éviter des pertes de temps. On remarque aussi lors des supervisions sur le terrain que les bénéficiaires du projet ont un contact très facile avec le coordonnateur du projet. Ce qui permet de résoudre plus facilement certains problèmes du projet ».

Pour illustrer la contribution de ces interactions informelles de l'équipe de projet avec les PTF (BOAD et FIDA) et l'implication permanente des bénéficiaires sur l'efficacité des activités du projet, un participant de l'équipe de projet de PRODAM II a donné l'exemple de la réalisation de deux ponts de plus de 100 mètres qui enjambent des défluent du fleuve Sénégal dans la zone d'intervention du projet contre une prévision de deux ponts de 50 mètres. C'est avec l'implication des bénéficiaires et d'autres acteurs qu'ils ont rendu compte que la réalisation de ponts de 50 m sur ces défluent ne serait pas efficace à terme. Il fallait prendre les dispositions auprès de partenaires avant de procéder à cette modification et réaliser des infrastructures à la satisfaction des bénéficiaires.

Concepts sous-jacents à la compréhension des expériences vécues des participants

De la compréhension des expériences vécues des acteurs du PHPA et du PRODAM II à travers des discussions sur le thème « interactions avec les parties prenantes », il apparaît qu'en dehors des cadres formels d'interactions avec les parties prenantes du projet, l'équipe de gestion du PRODAM II s'est inscrite dans un processus d'« apprentissage social » avec les chargés de projet au niveau des organismes de financement ainsi que les bénéficiaires. Ce qui leur permet des « négociations de sens » et le « développement de nouvelles capacités de projet » pour la réalisation efficace des activités du projet.

Système d'activités humaines émergent

Les discussions avec les participants sur le thème « interaction avec les parties prenantes » ont permis d'avoir une compréhension de leurs « expériences vécues » et de capturer a posteriori un système d'activités humaines par lequel l'équipe du PRODAM II a assuré l'efficacité des activités du projet. Il se résume comme suit :

Pour la réalisation des activités du projet avec efficacité, le chef de projet et son équipe, au-delà des cadres formels d'interactions avec les parties prenantes du projet, ils s'inscrivent dans un processus d'apprentissage social avec les chargés de projet au niveau des organismes de financement ainsi que les bénéficiaires. Ce qui leur permet des négociations ou de création de sens sur des situations problématiques et le développement de nouvelles capacités de projet dans l'action pour réaliser les activités du projet avec efficacité.

Ainsi, l'un des systèmes d'activités humaines qui a permis à l'équipe du PRODAM II de conduire avec succès le PRODAM II s'apparente à la conception du management de projet de Winter et Checkland (2003 : 190). Pour ces deux auteurs, le projet et son management s'inscrivent à la fois dans la pensée systémique « dure » (structures et procédures formalisées pour la conduite du projet) et dans la pensée systémique « souple » (processus social d'apprentissage organisationnel). Ce processus d'apprentissage social peut être vu comme une perspective de management axée sur la philosophie continentale de Heidegger. En effet, pour van der Hoorn et Whitty (2016), la complexité évoquée souvent dans la réalisation des projets ne réside pas dans les activités du projet elles-mêmes. Elle réside plutôt dans une relation de capacité (à comprendre, à entreprendre et à gérer) qui naît entre les personnes impliquées et les activités du projet (van der Hoorn et Whitty, 2016; van der Hoorn, 2016). La réalisation d'une même activité de projet peut être complexe pour une équipe de projet et ne pas l'être pour une autre. Contrairement à la littérature traditionnelle de la gestion de projet, van der Hoorn et Whitty (2016) soutiennent que le travail de projet est une « expérience vécue » et non une « chose » (outils prêts à être appliqués). Selon eux, cette expérience subjective naît de la relation de capacité entre les personnes impliquées et les activités du projet (van der Hoorn et Whitty, 2016 : 977; van

der Hoorn, 2016 : 882). Cette « expérience survient lorsqu'il y a un manque de capacité intrinsèque à entreprendre une activité » (van der Hoorn et Whitty, 2016). Comme dans l'équipe de projet de PRODAM, il apparaît que le chef de projet ne se limite pas aux procédures classiques de la gestion du projet. La réalisation de chaque activité est une expérience au cours de laquelle le chef de projet et son équipe s'inscrivent dans une relation de capacité entre l'activité à réaliser et toutes les personnes nécessaires pour la réaliser avec efficacité. Cette relation se déroule dans un processus d'apprentissage social où le chef de projet et les membres de son équipe sont des « Êtres-au-monde » au sens de Heidegger, c'est-à-dire des Dasein dans un réseau d'autres Dasein dans lequel le sens des choses est le résultat des interactions entre tous les éléments de ce réseau (van der Hoorn et Whitty, 2015 : 125). Cette perspective de management projet contraste avec le dualisme cartésien qui postule la séparation du sujet et du corps et dans lequel le sens des choses est imposé par une affectation cognitive de l'être humain (van der Hoorn et Whitty, 2015 : 125). En d'autres termes, dans l'approche cartésienne, le sens des choses peut être donné par exemple par un technicien en termes d'application de ses connaissances ou d'un modèle prescriptif applicable à toutes les situations.

6.2.4 Concepts et système d'activités humaines émergents des discussions autour du thème "dialogue"

L'explication donnée aux participants pour introduire les discussions sur le thème « dialogue » se résume à la conception qui considère le dialogue comme une dimension des relations sociales au sein d'une équipe de projet constituée d'individus de visions différentes qui sont appelés à construire une vision commune chaque fois qu'ils ont à réaliser une activité ou à résoudre un problème (Mbengue et Sané, 2013 : iii).

Du côté du Bénin, tous les participants de l'équipe du PHPA ont souligné la tenue des réunions hebdomadaires de coordination des chefs de composantes élargies à tout le personnel du projet comme un cadre formel de dialogue au sein de l'équipe de projet. Comme l'a souligné un participant de l'équipe de PHPA, « même si à des moments donnés on sent un climat de méfiance, aucun des chefs qui ont passé à la tête du projet n'a mis en place un mécanisme particulier qui fait obstacle à ce dialogue entre les membres de l'équipe de projet ». Plusieurs personnes ont noté que ces réunions hebdomadaires sont

destinées à la construction de visions communes sur les activités à réaliser. Elles visaient à mettre tout le monde au même niveau d'information afin de permettre à tout le monde de participer aux activités de suivi de terrain avec la même vision.

Quant aux participants membres de l'équipe du PRODAM II au Sénégal, ils ont tous également noté la tenue des réunions hebdomadaires élargies à tout le personnel du projet comme un cadre formel de dialogue et de libre communication entre les membres de l'équipe de projet. En outre, deux participants ont souligné quelques initiatives du chef de projet qui ont renforcé, selon eux, ce dialogue entre les membres de l'équipe de projet. Il s'agit de l'installation de l'intranet entre tous les postes de travail au sein de l'équipe de projet, de l'organisation périodique d'un forum interne appelé « CAFÉ SAVOIR » qui est souvent élargi aux cadres d'autres services techniques de la région. Au cours de ces forums, des idées nouvelles, des innovations sont proposées et font l'objet de causeries. Une participante a ajouté, après avoir cité ces deux exemples précédents, que « l'existence de la cité des cadres du projet contribue aussi à ce dialogue au sein de l'équipe de projet ». Il faut préciser que la cité des cadres accueille quelques cadres du projet avec leurs familles qui bénéficient de logement de fonction et y vivent en communauté.

Les récits des expériences vécues des participants des deux projets de l'étude lors des discussions sur le thème « dialogue » n'ont fait apparaître aucun système d'activités humaines particulier qui caractérisait une équipe de projet et justifiait l'efficacité ou l'efficacité de la réalisation des activités d'un projet par rapport à l'autre.

6.2.5 Des discussions autour du thème "participation à la prise de décision" : Concepts et système d'activités humaines émergents

L'aspect du thème « participation à la prise de décision » abordé avec les participants dans le cadre de l'étude fait référence à l'existence au sein de l'équipe de projet d'un processus participatif de prise de décision favorable à la motivation, à l'augmentation de la participation. Un processus dans lequel le partage de l'information est considéré comme un impératif pour la prise de décision (Mbengue et Sané, 2013 : iii). L'introduction des discussions avec chaque participant par cette conception de la participation à la prise de

décision au sein de l'équipe de projet a permis d'avoir différents récits qui se résument comme suit.

La plupart des participants du PHPA au Bénin ont signifié qu'ils ne sont pas associés à toutes les décisions tout en faisant la part des choses. Ils ont trouvé normal que le chef de projet ne puisse pas les associer à toutes les décisions du projet. Il y a des décisions purement administratives et des décisions techniques relatives à l'exécution des activités du projet. Comme l'a souligné un participant,

« pour répondre à un courrier administratif qui vient du ministère et de la BOAD, le chef de projet n'est pas obligé de réunir tout le monde avant de répondre. Mais, lorsqu'il s'agit des décisions qui sont relatives à la réalisation des activités du projet, les rencontres hebdomadaires des lundis constituent souvent un cadre pour discuter et retenir les éléments techniques pour soutenir ces décisions à transmettre aux autorités hiérarchiques ou à la Banque ».

Un participant a raconté une anecdote liée à la participation à la prise de décisions en ces termes :

« Il y a un des deux chefs de projet que j'ai connu qui au début de sa fonction a pris seul dans son bureau une décision relative à une activité du projet. La décision a été validée au niveau supérieur. À la mise en œuvre, il lui a été très difficile de convaincre les techniciens de l'option qu'il a choisie. Il a vite compris qu'il faut emprunter un processus pour prendre les décisions techniques».

Du côté du PRODAM II au Sénégal, les récits de tous les participants font aussi une distinction entre les décisions techniques et les décisions purement administratives et financières. En ce qui concerne les décisions techniques liées à l'exécution des activités du projet, tout le monde est impliqué suivant un processus habituel au niveau de l'unité de gestion. D'abord, les techniciens directement concernés par l'activité sont les premiers impliqués pour préparer les éléments de la décision qui font l'objet de discussions au cours des rencontres hebdomadaires pour harmoniser les points de vue. En ce qui concerne les décisions purement administratives et financières, le chef de projet les prend avec la collaboration du responsable financier et de toute autre personne dont il juge la contribution nécessaire. Si la décision nécessite une large diffusion, il le fait selon les canaux appropriés (réunions, courriels, etc.).

Aucun système d'activités humaines particulier qui pourrait justifier l'efficience ou l'efficacité de la réalisation des activités d'un projet par rapport à l'autre n'a émergé des récits des expériences vécues des participants des deux projets.

6.2.6 Discussions autour du thème "prise de risque" : Concepts et système d'activités humaines émergents

L'aspect du thème la « prise de risque » par les membres de l'équipe de projet abordé dans les discussions avec les participants fait référence à la tolérance aux erreurs, à la conception de l'échec comme une condition essentielle pour l'efficacité (Mbengue et Sané, 2013 : iii).

Plusieurs participants, que ça soit au Bénin sur le PHPA ou au Sénégal sur le PRODAM II, ils ont clairement souligné que la conception de « l'échec comme une condition essentielle pour l'efficacité » est très peu acceptée dans le domaine des projets, notamment les projets de développement international où les partenaires techniques et financiers (PTF) accordent une attention particulière à l'analyse des risques des actions qu'ils financent.

Quelques participants, membres de l'équipe de gestion du PRODAM II ont souligné que, bien que l'autonomie d'initiative et de proposition de nouvelles idées ait été accordée à chaque membre de l'équipe de leur projet, la mise en œuvre de toute proposition de solution jugée novatrice fait toujours l'objet d'une minutieuse analyse de risque au niveau de l'équipe de projet et après au niveau des PTF avant qu'ils ne donnent leurs avis favorables. Un participant illustre cette appréhension en ces termes :

« Je dirai que les prises de risque du chef de projet et des membres de l'équipe projet sont vraiment des prises de risque très cadrées. Par exemple, l'irrigation des périmètres par le système de goutte-à-goutte qui a été l'une des innovations majeures qui n'était pas prévue dans le document de projet et qui a été introduite en cours de route a fait l'objet d'un long processus de conceptualisation par rapport à notre contexte d'ici et d'une expérimentation sur quelques parcelles. Ce qui a permis aux membres de l'équipe et aux partenaires d'appréhender les risques possibles et les approches pour les minimiser avant que l'initiative soit autorisée et mise en œuvre ».

En somme, les récits des expériences vécues des participants au cours des discussions sur le thème « prise de risque » par les membres des deux équipes de projet n'ont révélé aucun système d'activités humaines particulier qui justifiait le succès d'un projet ou l'échec de l'autre projet.

6.2.7 Traduction des systèmes d'activités humaines émergents en un modèle émergent d'amélioration de la performance des projets de développement international (DI)

Comme expliqué dans le chapitre V sur la méthodologie, la démarche pour l'élaboration du modèle émergent de cette étude s'est appuyée sur Filion (2012 : 35 et 38) qui a soutenu que la Méthodologie des Systèmes Souples (MSS) nous offre une méthode systémique reconnue pour cartographier a posteriori un modèle conceptuel de penser et d'agir des praticiens d'un domaine d'activités à partir de points de vue de ces derniers. Il l'a utilisé pour modéliser a posteriori le système d'activité (mode de pensée et d'agir) de chaque participant de son étude qui portait sur l'entrepreneuriat et les a superposés pour obtenir un modèle général qui traduit un mode de penser et d'agir des acteurs en entrepreneuriat dans des situations problématiques (Filion, 2012 : 43). Rappelons aussi qu'un système « hard » (physique ou abstrait comme un modèle prescriptif) construit par l'homme est très différent d'un système d'activités humaines. Un système d'activités humaines est le résultat des interprétations et des perceptions des acteurs qui attribuent le sens qu'ils y découvrent à leur système d'activités qui n'aura donc jamais qu'une seule et unique interprétation, mais, toujours un ensemble d'interprétations possibles tous valides selon les visions du monde des personnes concernées (Checkland, 1981 dans Sandoval-Correa, 2006 : 59).

Ainsi, chaque système d'activités humaines émergent décrit à l'issue de la compréhension des récits des expériences vécues des participants des deux projets autour d'un thème d'éllicitation du guide d'entrevue correspond à une superposition de points de vue des différents participants de l'étude. La synthèse de ces systèmes d'activités humaines revient à leur superposition pour en venir à un seul système d'activités humaines qui corresponde à la capture a posteriori du mode de penser et d'agir qui a permis à l'équipe de PRODAM II de conduire avec efficience et efficacité les activités du projet et d'assurer le succès du projet à la satisfaction des bénéficiaires et toutes les parties prenantes du projet.

Premièrement, il apparaît comme conclusion que sur les six thèmes d'éllicitation qui ont facilité l'exploration des expériences vécues des participants, trois thèmes (autonomie, interaction avec les parties prenantes et expérimentation) ont permis de capturer a posteriori trois systèmes d'activités humaines du PRODAM II.

Deuxièmement, dans chacun des trois systèmes d'activités humaines capturés, il apparaît que l'équipe de gestion du PRODAM II a toujours développé en complément aux processus classiques de gestion de projet de développement (approches et outils de planification, de mise en œuvre et de suivi de projet, procédures des requêtes de non-objection et de décaissement) un processus social d'apprentissage pour des « négociations de sens » avec tous les acteurs concernés par la mise en œuvre des activités du projet et pour le développement de « connaissances contextuelles » dans l'action.

Troisièmement, dans les récits des expériences vécues des participants aux cours des discussions autour des trois thèmes, il apparaît que l'équipe de gestion du PRODAM II pour ses pratiques classiques de gestion de projet, elle s'est appuyée sur la gestion axée les résultats (GAR). La GAR exige de ne pas se limiter seulement à la réalisation des livrables (infrastructures, formations de renforcement, etc.) sans se soucier des effets attendus des livrables. Elle exige de mettre plus l'accent sur les résultats de développement. Cette exigence a amené l'équipe de gestion du PRODAM II à questionner régulièrement ses propres pratiques classiques de gestion de projet et les stratégies qui pourraient lui permettre d'assurer l'efficacité attendue des activités du projet. Le questionnement de ses propres pratiques a amené par exemple l'équipe de projet à revoir son processus de passation des marchés en vue de réussir à faire passer un maximum des marchés prévus par le projet dès la première année. L'équipe de projet a revisité également la stratégie de mise en œuvre du volet alphabétisation prévue sur le projet en vue d'avoir des effets significatifs sur le renforcement de capacités des bénéficiaires en techniques de production agricole et d'élevage. Il y a aussi l'exemple de l'introduction de l'innovation d'irrigation des périmètres par le système de goutte-à-goutte qui n'était pas prévue dans le document projet. Mais cette innovation s'est avérée nécessaire pour atteindre l'objectif de développement que constitue l'amélioration des revenus des bénéficiaires tout au long de l'année par les cultures de contre saisons. La concrétisation de toutes ces initiatives de l'équipe de gestion du PRODAM II

citées en exemples l'a été grâce à un processus social d'apprentissage qu'elle emprunte et qui s'ajoute à ses pratiques classiques de gestion de projet.

En somme, un exercice de superposition des trois systèmes d'activités humaines du PRODAM II capturé à l'issue de l'analyse transversale des données de terrain permet d'avoir un système d'activités humaines émergent d'amélioration de la performance des projets de développement international. Il se résume comme suit :

Réaliser un projet de DI avec efficience et efficacité pour la satisfaction des populations bénéficiaires des projets de DI et des autres parties prenantes (ministères de tutelle, PTF, etc.), c'est avoir un chef de projet capable mettre en place en complément aux approches classiques de gestion de projet un cadre d'apprentissage social. Ceci, pour donner l'autonomie à tous les membres de son équipe de projet à percevoir toutes situations problématiques susceptibles de limiter la performance du projet. Ce qui permet de mettre en œuvre des processus d'apprentissage organisationnel en vue de surmonter de manière authentique les situations problématiques par des pratiques réflexives qui peuvent conduire à des remises des pratiques traditionnelle, par des négociations de sens (ou de création de sens) sur les situations problématiques et le développement de nouvelles capacités de projet (connaissances contextuelles) dans l'action pour réaliser les activités du projet avec efficacité.

Tableau 14 : Caractéristiques du système d'activités humaines émergent des données de terrain

Selon Checkland et Scholes (1990) dans Prévost et Roy (2015 : 96), la définition d'un système d'activités humaines doit faire référence	Système d'activités humaines émergent
1. au <i>propriétaire</i> du système d'activités humaines qui peut décider de le changer (P)	Chef de projet est le propriétaire du système d'activités humaines émergent
2. à un <i>environnement</i> (E) avec ses contraintes externes	Environnement du système d'activités humaines émergent : ministères de tutelle, partenaires techniques et financiers avec ses exigences, des entreprises, autres prestataires
3. aux <i>clients</i> du système d'activités humaines (C)	Populations bénéficiaires des projets de DI.
4. aux activités de transformation (T)	au développement de nouvelles « capacités de projets » pour surmonter les situations problématiques.
5. aux acteurs (A) : les personnes qui effectuent les activités	Chef de projet et les membres des équipes
6. au sens ou au point de vue des acteurs (W)	Points de vue partagés selon lesquels un processus d'apprentissage social en complément aux processus classiques de gestion favorise au sein l'équipe de projet la pratique réflexive, la création de sens sur des situations problématiques et le développement de nouvelles capacités de projet dans l'action pour réaliser les activités du projet avec efficience et efficacité.

L'élaboration du modèle est la représentation du système d'activités humaines défini en un modèle à partir des éléments W et T (Prévost et Roy, 2015 : 98).

Cet exercice d'élaboration du modèle émergent de cette étude de terrain par la représentation du système d'activités humaines émergent s'est appuyé sur le cadre d'expression multicritère de la performance inspiré de Zidane et al.(2017) et la figure 29 illustre ce qui en ressort.

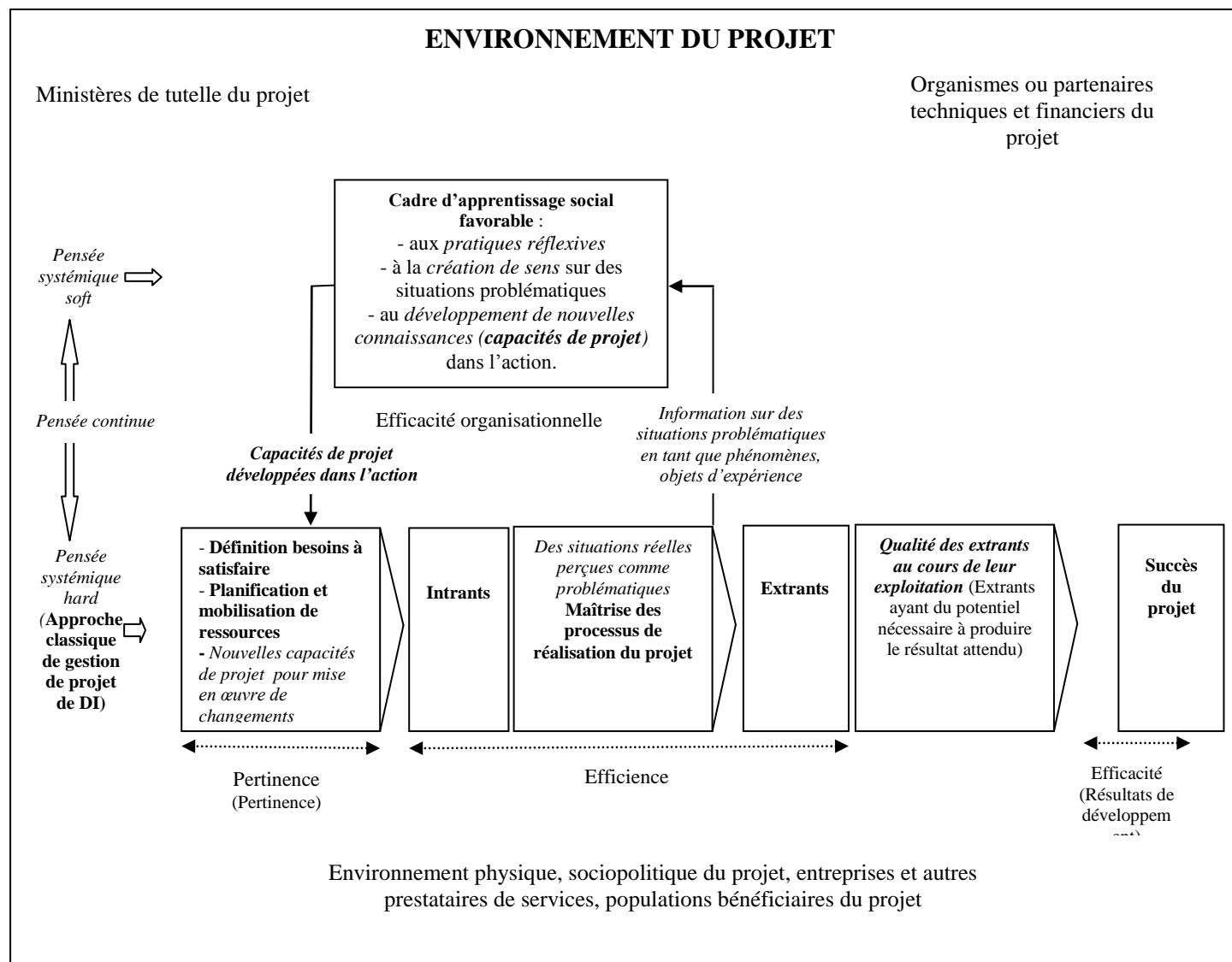


Figure 29 : Modèle émergent d'analyse et d'amélioration de la performance des projets de développement

6.3 Discussion des Résultats de l'étude

La discussion des résultats d'une étude consiste à expliquer les résultats de cette étude en les mettant en rapport avec les théories et les faits mobilisés pour définir la problématique et la question de recherche (Lamoureux, 2006 dans Dali, 2014 : 329). Cette mise en rapport des résultats de l'étude de terrain se fait également avec le cadre conceptuel exploration pour une confrontation de la réalité du terrain avec les théories et les concepts mobilisés.

En ce qui concerne cette étude, la question de recherche à laquelle les résultats de l'étude apportent une réponse est la suivante : comment dans les situations problématiques, l'équipe de projet développe de nouvelles connaissances contextuelles dans l'action en termes de capacités de projet pour améliorer la performance (efficacité et efficience) du projet de DI ?

Le modèle émergent (voir figure 29) issu de l'exercice de modélisation du système d'activités humaines capturé à l'issue de l'analyse transversale des « expériences vécues » des acteurs des deux projets de l'étude de cas constitue la réponse qu'apporte cette étude question de recherche. Ce modèle émergent des données de terrain met en évidence que l'équipe de projet de DI qui surmonte de manière authentique les situations problématiques et développe de nouvelles connaissances contextuelles dans l'action afin d'assurer le succès de son projet est l'équipe qui développe souvent une approche intégrée de management de projet. Le développement l'approche intégrée consiste pour le chef de projet à mettre en place en complément aux approches classiques de gestion de projet de DI un cadre d'apprentissage social. Ceci, pour donner l'autonomie à tous les membres de son équipe de projet à percevoir toutes situations problématiques susceptibles de limiter la performance du projet. Ce qui leur permet de mettre en œuvre des processus d'apprentissage organisationnel pour surmonter les situations problématiques identifiées à travers des pratiques réflexives, des négociations de sens et de développement de nouvelles contextuelles dans l'action. Dans les récits des

expériences vécues des praticiens de projets rencontrés au cours des entrevues, il apparaît que c'est cette combinaison des approches classiques de gestion de projet et des processus d'apprentissage organisationnel qui assure la réalisation efficiente et efficace du projet de DI. Il apparaît également qu'au cours de la réalisation des activités du projet, c'est la primauté que l'équipe de projet accorde à cette perspective subjective du management de projet (processus d'apprentissage social) dans l'approche intégrée qui favorise des pratiques réflexives, des négociations de sens et le développement de nouvelles connaissances contextuelles dans l'action.

6.3.1 Dualité entre approches classiques de gestion de projet et apprentissage social pour une amélioration de la performance du projet de DI

Les travaux de Winter et Checkland (2003), de Gauthier et Ika (2012) et de van der Hoorn et Whitty (2016) apportent un fondement théorique à cette pratique d'approche intégrée appréhendée dans le management de PRODAM II.

Selon Winter et Checkland (2003 : 190), la conception classique de la gestion de projet en des étapes d'un cycle de vie du projet (pensée systémique hard) ne reflète pas l'image de la réalité des projets. Le management de projet s'inscrit aussi dans la pensée systémique « soft » qui permet aux praticiens de questionner leurs propres pratiques et expériences. Cette limite motive l'appel d'élargissement de la perspective classique de la gestion projet (Winter et Checkland, 2003 : 189). Winter et Checkland (2003) ont fait remarquer que le management de projet inscrit dans la pensée systémique « soft » n'est pas une alternative à la gestion de projet inscrit dans la pensée systémique « hard » (approche classique de projet). Les deux sont plutôt complémentaires (Winter et Checkland, 2003 : 188). C'est en cela que ces auteurs ont suggéré une complémentarité entre les deux perspectives de management de projet en se focalisant sur un processus d'apprentissage social à l'image du processus du « praticien réflexif » d'Argyris et Schön (1996) .

Pour Gauthier et Ika (2012 : 12), la conception actuelle de la réussite du projet passe par une complémentarité entre la conception moderne et la conception hypermoderne du projet et son management. La réussite du projet dépend d'une

dualité permanente des postures ontologiques ou paradigmatiques des praticiens du projet telle que la dualité entre les postures ontologiques du réalisme et le virtualiste (Ika et Bredillet, 2016; Gauthier et Ika, 2012 : 18). C'est sur une telle dualité que se repose le modèle émergent de l'étude de cas. Cette dualité met l'accent sur l'ontologique du Devenant (vision diachronique du monde) et de la complémentarité entre les conceptions moderne et hypermodernité du projet (Gauthier et Ika, 2012 : 12 et 18). La conception moderne du projet, elle met l'accent sur la rationalité individuelle (la rationalité du technicien) en s'appuyant sur des approches et des outils de rationalisation (Gauthier et Ika, 2012 : 10 - 11). Quant à la conception hypermoderne du projet et son management, elle met l'accent sur les pratiques réflexivités en termes de pratiques sociales dans un réseau d'acteurs qui sont constamment examinées et réformées à la lumière des informations reçues sur ces pratiques. Ainsi, à partir ce modèle émergent, je soutiens que la réalité du projet et son management est effectivement comme une réalité à la fois objective et subjective.

van der Hoorn et Whitty (2016) se sont appuyés sur le concept de la pensée continue de Dawkins (2004) pour montrer qu'il n'existe pas dans la réalité une discontinuité entre le travail opérationnel et le travail de projet comme la prétendait la conception traditionnelle des organisations. Lorsque les personnes en charge d'une activité du projet (équipe de projet) ont la capacité de l'exécuter avec une facilité relative (ou totale) au moyen de leurs pratiques traditionnelles, la réalisation de cette activité reste dans le registre du travail opérationnel pour cette équipe. Par contre, lorsqu'elles se rendent compte (une situation problématique perçue) qu'elles ne possèdent pas la capacité intrinsèque pour réaliser cette activité et garantir son efficacité, l'activité se trouve alors dans le registre du travail de projet. Ce qui nécessite le développement de nouvelle capacité dans l'action (van der Hoorn et Whitty, 2016 : 979 - 980). Ainsi, ces deux auteurs ont inscrit le travail de projet dans une pensée continue qui se déploie le long d'un spectre allant du « travail opérationnel » au « travail de projet ». Le travail de projet concerne des activités dont la réalisation nécessite le développement de nouvelles connaissances dans l'action (van der Hoorn et Whitty, 2016 : 977). Ces auteurs se sont également appuyés sur la philosophie continentale de Martin Heidegger et de Maurice Merleau-Ponty pour montrer que

cette capacité n'est ni dans les activités elles-mêmes, ni dans les outils de gestion du projet ou dans la cognition individuelle des personnes, elle est plutôt dans une relation de capacité (à comprendre, à entreprendre, à gérer) qui émerge des interactions entre les personnes impliquées (équipe de projet) et l'activité du projet en question (van der Hoorn et Whitty, 2016 : 974). Il apparaît que ce développement de nouvelles capacités de projet dans l'action se réalise dans un processus d'apprentissage social. Cela traduit un changement de paradigme ontologique et épistémologique d'une réalité essentiellement objective-fonctionnelle vers une réalité subjective-interprétative et donne une compréhension de la manière dont les adultes en contexte d'apprentissage social créent des connaissances utiles pour un contexte réel (Schwandt, 2005 : 181).

6.3.2 Primauté de la perspective subjective du management de projet et le développement de nouvelles connaissances contextuelles dans l'action

Le constat de primauté accordée à la perspective subjective du management de projet (processus d'apprentissage social) par l'équipe de PRODAM au cours de la réalisation des activités du projet pour le développement de nouvelles connaissances contextuelles dans l'action ne pas manque de fondement théorique. Il se justifie avec la conception de management de projet de van der Hoorn et Whitty (2015) et de van der Hoorn (2016) fondée dans la philosophie continentale de Heidegger.

Le concept de l'Être-au-monde de Heidegger associé à la pensée selon laquelle « l'existence précède l'essence » sous-tend la primauté de la subjectivité de l'expérience vécue par le chef de projet et des membres de son équipe (van der Hoorn et Whitty, 2015). En effet, selon Heidegger, le souci est l'Être du Dasein, le « souci » est ce qui est important pour les êtres humains (Dasein) en tant qu'êtres jetés au monde, en tant que sujets incarnés dans un monde donné (contexte spécifique). Le « souci » d'être-déjà-au-monde, d'être-au milieu des entités et d'être en avance sur soi-même (anticiper l'avenir) constituent le triple de l'« Être » du Dasein. C'est la base sur laquelle le Dasein peut faire le choix de ce qui compte pour lui (ce dont il se soucie), et donc de l'action qu'il entreprend (van der Hoorn et Whitty, 2015 : 726). Par exemple, la nécessité de restauration d'un équipement qui est cassé (non à-portée-de-

la-main) ou la structuration d'une situation problématique dans un contexte spécifique est définie à partir de la perception personnelle subjective d'une ou plusieurs personnes de ce monde (van der Hoorn et Whitty, 2016 : 976). Les projets découlent de cet état de fait imprévisible où pour des situations identifiées comme des situations problématiques par un membre de l'équipe devraient être rétablies, pour lesquelles les Dasein n'ont pas en premier lieu les capacités nécessaires pour les restaurer facilement dans le cadre de leur gestion classique avec des équipements décontextualisés (approches et outils à portée universelle) (van der Hoorn et Whitty, 2015 : 730). C'est seulement à travers leur construction de sens qu'ils pouvaient faire l'expérience du monde ou des situations problématiques identifiées. Ce serait leur expérience personnelle unique (Merleau-Ponty, 2004 dans van der Hoorn, 2016 : 872). Le sujet expérimente subjectivement certains phénomènes de son monde (Bredillet, 2010 : 10). van der Hoorn (2016) a illustré cette primauté de la subjectivité de la perception ou de l'expérience vécue du sujet (Dasein) incarné dans un contexte particulier par la métaphore de la lune de miel de Merleau-Ponty qui s'inscrit dans la philosophie continentale. Selon Merleau-Ponty, l'expérience de la saveur sucrée du miel n'est pas dans le miel, mais dans la relation entre moi en tant qu'être humain incarné et le miel en tant qu'objet (humain goûte le miel). L'expérience du liquide (objet) d'être mielleux est vécue quand le Dasein goûte le liquide. La perception d'un Dasein de la saveur sucrée du miel n'est pas la même avec celles d'autres Dasein qui ont pris le même miel juste après avoir mangé quelque chose de beaucoup plus sucré (van der Hoorn, 2016 : 872; van der Hoorn et Whitty, 2016 : 974 - 975). À travers cette analogie, Merleau-Ponty a souligné que nos expériences ne sont pas dans les objets, mais plutôt dans notre relation « avec » les objets. Nos expériences manqueraient de sens si elles étaient séparées de nous en tant qu'êtres humains incarnés dans un monde, dans un contexte particulier (van der Hoorn & Whitty, 2016 : 975). Ainsi, une activité du projet qui paraît difficile à réaliser pour une équipe de projet peut ne l'être pour une autre une équipe de projet.

Contrairement à la littérature traditionnelle de la gestion de projet, van der Hoorn et Whitty (2016) soutiennent que le management de projet n'est pas dans les outils, ni dans les activités du projet dites complexes. Il est plutôt une

« expérience vécue », une expérience subjective de capacités à comprendre, à entreprendre et à gérer les activités du projet. Cette capacité naît de la relation entre les personnes impliquées et les activités du projet à réaliser ainsi que les objets (phénomènes, équipements de travail, etc.) de son environnement (van der Hoorn et Whitty, 2016 : 977; van der Hoorn, 2016 : 882). Ce que les praticiens de projet expérimentent en tant que travail de projet est un état de fait imprévisible dans un contexte réel où des situations sont identifiées comme des situations problématiques (phénomènes) devant être rétablies face auxquelles les acteurs concernés sont animés par un « souci » de restauration (van der Hoorn et Whitty, 2015 dans van der Hoorn et Whitty, 2016 : 975; van der Hoorn et Whitty, 2015 : 730). Ainsi, ces situations problématiques sont souvent source de perturbations existentielles de l'expérience vécue par le chef de projet et les membres de son équipe. C'est-à-dire en tant que praticiens, leurs manières conventionnelles de réaliser les activités ne permettent pas à surmonter certaines situations problématiques. Ce qui fait apparaître les limites de leurs pratiques traditionnelles (Rolfe, Segal, et Cicmil, 2016 : 48). Comme l'ont suggéré van der Hoorn et Whitty (2016), le travail de projet est dans la restauration de ces perturbations qui passe par les relations entre les personnes impliquées, les activités du projet et les situations problématiques en question en tant que phénomènes. Dans ces relations dans lesquelles naissent de sens collectifs et des capacités à comprendre ces perturbations, à entreprendre et à gérer les activités du projet (van der Hoorn et Whitty, 2016 : 976). En mettant l'accent sur les interactions sociales entre les membres de l'équipe de projet, les activités du projet et les situations problématiques dans lesquelles émergent de capacités à comprendre et à entreprendre les activités du projet, la conception du management de projet de van der Hoorn et Whitty (2016) met ainsi au centre du travail de projet la notion de création de sens. Ce processus d'interactions se résume à un processus d'apprentissage social (ou organisationnel) qui favorise les pratiques réflexives pour la restauration des perturbations en contexte de projet (Schwandt, 2005; Rolfe et al., 2016; van der Hoorn, 2015).

Cette conception du management de projet caractérisée par les interactions sociales pour le développement de nouvelles capacités dans l'action est sous-tendue

par le paradigme heideggerien. En effet, à travers le concept de l'Être-au-monde, le paradigme heideggerien postule que le Dasein (le mode d'être associé aux êtres humains) est au milieu d'un monde qui est un réseau d'autres Dasein et d'objets. Ce qui illustre la contextualisation de l'expérience humaine. Le sens (l'être) des Dasein de ce monde est le résultat des interactions entre les éléments de ce réseau (propriété d'émergence dans un système). Ce postulat qui contraste avec le dualisme cartésien. Le paradigme cartésien postule une séparation du sujet et du corps. Le sens des choses est créé par une affectation cognitive de l'être humain (sens apporté par des techniciens, des modèles prescriptifs) (van der Hoorn et Whitty, 2015 : 125). La conception paradigmatique de Heidegger (1962) distingue l'univers et le monde. Heidegger (1962) a considéré l'univers comme la totalité de la « substance » décontextualisée, comme un environnement indépendant du Dasein, sans interrelations entre le Dasein et les objets, et qui est supposé être appréhendé de la manière la plus objective par des modes scientifiques rationnels. Par contre, il a considéré le monde (monde du projet) comme l'endroit de l'existence de la totalité notre référentiel d'action (objets comme matériels de travail) et de la contextualisation de l'expérience humaine par la sélection des modes d'être « à-portée-de-la-main » (van der Hoorn et Whitty, 2015 : 727). Pour illustrer ce contraste, Heidegger (1962) a fait comprendre que les atomes et les électrons sont des « choses » dans l'univers. Ils ne se manifestent dans notre monde (par opposition à notre univers) que lorsqu'ils s'incarnent dans certaines structures comme dans un marteau que l'ébéniste sélectionne comme un outil « à-portée-de-la-main » parmi tant d'autres outils « non à-portée-de-la-main » pour répondre à un besoin dans un contexte spécifique d'assembler des pièces de bois au moyen de marteau et des clous afin de produire de capacités à fabriquer de tables et de gagner de l'argent (van der Hoorn et Whitty, 2015 : 127). Il apparaît ainsi des interactions entre le Dasein (ébéniste) et les objets (marteaux, bois, clous et autres) de son monde pour produire une capacité contextuelle afin d'atteindre un but dans un contexte spécifique. Cette analogie illustre ce que Heidegger veut signifier à travers le concept de l'Être-au-monde, c'est-à-dire que le Dasein (êtres humain, chef de projet) n'est pas séparé de son environnement. Lui (chef de projet) et les autres Dasein (membres équipe de projet et

autres parties prenantes) sont infusés dans leur monde. Dans cette perspective heideggerienne, le chef de projet ne projette pas seul le sens sur les objets à réaliser, mais le sens émerge de l'interaction entre tous les Dasein et les objets du monde (van der Hoorn et Whitty, 2015 : 725). Ainsi, c'est dans l'action que le sens émerge. L'être (le sens) de ceux qui sont impliqués dans le projet et des situations particulières est incarné dans l'action plutôt que dans la cognition individuelle comme le postule le dualisme cartésien (van der Hoorn et Whitty, 2015 : 723).

Le Dasein (Être-au-monde) est un concept clé dans la pensée existentielle de Sartre (2007) selon laquelle « l'existence précède l'essence ». Cette pensée implique qu'en tant que Dasein jetés au monde, nous avons des choix à faire (un degré de liberté) à travers nos actions par rapport notre essence (van der Hoorn, 2016 : 872 - 873). Il s'agit d'une liberté de choix associée au concept « existentiel » qui ne peut être lié à l'orientation d'un Dieu ou d'une autre force. En d'autres termes, se projeter dans l'avenir comme avoir un projet de devenir un pilote, un enseignant n'est pas un projet planifié par un Dieu, ni par une autre force. Mais, je deviendrai un pilote ou un enseignant à travers mes choix (de formations spécifiques) pour façonner mon être (essence) et parvenir au résultat attendu (van der Hoorn, 2016 : 873). Comme l'a souligné Boutinet (2015), Heidegger a associé les concepts de phénomène et d'existence pour faire valoir que l'être humain (Dasein) prend une conscience de son existence « en tant que "jeté" au monde, l'être-là y est jeté sur le mode d'être du projet ». À cet effet, il (être-au-monde) est toujours en relation avec les éléments de son environnement pour se réaliser à travers des projets. Pour Heidegger, « l'homme se dévoile dans le projet » et le projet « traduit la capacité du devenir de l'homme, ce qu'il peut être en raison de sa liberté ». Ainsi, à travers différentes réflexions sur le projet, Heidegger a tenté de « comprendre ce qui fait la singularité de l'existence humaine » et d'élaborer sa théorie du projet dans son ouvrage « Être et Temps » (Boutinet, 2015 : 34). L'action ou l'ambition que l'individu projette dans le temps devient un projet lorsqu'il prend conscience des limites de sa capacité à réaliser seul son action et qu'il fallait une interaction avec d'autres personnes et des objets (ressources matérielles, processus, etc.) de son monde pour faire émerger une capacité nécessaire à comprendre, à entreprendre et à gérer les activités prédéfinies

(van der Hoorn et Whitty, 2016).

En somme, l'originalité de ce modèle émergent que la stratégie de recherche adoptée a permis de révéler est relative au fait qu'il ne s'inscrit pas dans la vision dominante de la littérature sur les limites des approches classiques de gestion de projet. La vision dominante suggère la recherche des approches alternatives (rupture) aux approches classiques de gestion de projet. Le modèle émergent a révélé plutôt une approche intégrée de management de projet qui s'inscrit dans une vision de complémentarité qui établit une passerelle entre les approches classiques de gestion de projet et une approche subjective du management de projet axée sur l'apprentissage social pour l'exploration de nouvelles capacités de projet dans l'action. Cette complémentarité paraît plus réaliste. Demander aujourd'hui aux praticiens de projets d'abandonner complètement les approches classiques de gestion de projet parce qu'elles présentent des limites pour assurer le succès de projets ne paraît pas réaliste. N'importe comment, les approches classiques de gestion de projet ont toujours leur importance dans la réalisation des projets, notamment par rapport à la planification des activités du projet, à l'efficacité des livrables du projet qui constituent toujours des considérations objectives d'analyse de la performance des projets. Ces approches classiques de gestion de projet telles que l'approche du cadre logique, la gestion axée sur les résultats demeurent l'outil de reddition de compte pour les partenaires au développement.

Conclusion

D'abord, la littérature a permis d'assimiler l'apprentissage social sur lequel une équipe de projet peut s'appuyer en complément aux approches classiques de gestion de projet pour améliorer la performance de son projet à un apprentissage organisationnel au sens d'Argyris et Schön (1996). Ces auteurs définissent l'apprentissage organisationnel comme un processus social d'interactions entre les membres d'une organisation, un processus cognitif par lequel les membres de cette organisation détectent des écarts de résultats et apportent des mesures correctives en modifiant leur théorie d'action (Mbengue et Sané, 2013 : iv). Elle a permis également d'assimiler cet apprentissage social à la méthodologie des Systèmes Souples (MSS) de Checkland. Elle est définie comme un système d'apprentissage organisé qui aide à appréhender des situations (sociales) perçues comme des situations problématiques et à les structurer (Prévost et Roy, 2015 : 83-84). Étant donné que la MSS est bien structurée en des étapes que les acteurs d'une organisation peuvent utiliser dans leur processus de résolution des problèmes, elle a été adoptée pour l'élaboration du modèle conceptuel exploratoire de l'étude (voir figure 24). Mais, le modèle émergent des données de terrain fait apparaître que cet apprentissage social est plus proche de l'apprentissage organisationnel au sens de d'Argyris et Schön (1996) que celui de Checkland nommée la MSS.

Par ailleurs, rappelons que Mbengue et Sané (2013) a réalisé une étude quantitative sur l'apprentissage organisationnel grâce aux données collectées au moyen de questionnaires envoyés par internet et par la poste aux coordonnateurs et membres d'équipes de projets de développement financés par des partenaires multilatéraux et bilatéraux au Sénégal. Les résultats de leur étude a révélé que l'«autonomie » et l'«interaction avec les parties prenantes » sont les deux dimensions du concept de capacité d'apprentissage organisationnel (CAO) qui sont significativement associées aux pratiques d'apprentissage organisationnel (AO) pour le succès de la gestion d'un projet de DI. Comme la plupart des études quantitatives sur les facteurs de succès du projet, leur étude ne parvient pas à montrer comment l'apprentissage organisationnel peut améliorer la performance des projets de DI. Les

études de cas inductives permettent de satisfaire ce besoin de compréhension (Prévost et Roy, 2015 : 157). Ainsi, cette étude de cas inductive a comblé ce vide en utilisant les six variables (autonomie, expérimentation, dialogue, prise de risque, interaction avec les parties prenantes, participation à la prise de décisions) de la capacité d'apprentissage organisationnel que Mbengue et Sané (2013) ont identifiées pour leur étude quantitative comme des thèmes d'éllicitation pour cette étude. Ce qui a permis de recueillir les expériences vécues des acteurs de deux projets du portefeuille de la BOAD exécutés au Bénin et au Sénégal. La démarche d'analyse transversale des données de terrain a permis de comprendre que les pratiques d'apprentissage organisationnel en complément aux approches classiques de gestion de projet au sein d'une équipe de projet ont permis à l'équipe de PRODAM II de développer de nouvelles connaissances contextuelles au cours de la réalisation du projet pour améliorer la performance de leur projet.

Les résultats cette étude de cas inductive a montré d'abord l'avantage que procure une étude qualitative par rapport à une étude quantitative. En effet, selon les résultats de l'étude quantitative de Mbengue et Sané (2013), seulement « l'autonomie » et « l'interaction avec les parties prenantes » sont significativement associées à l'apprentissage organisationnel pour le succès de la gestion du projet de DI. Par contre, cette étude de cas inductive a apporté un plus. De l'analyse transversale des données collectées au cours des entrevues avec les participants autour des six dimensions de la CAO identifiées par Mbengue et Sané (2013) et utilisées dans cette étude comme des thèmes d'éllicitation, il apparaît que les données qualitatives relatives à trois des six dimensions de la CAO ont révélé des concepts et des systèmes d'activités humaines qui illustrent comment l'apprentissage organisationnel (AO) au sein d'une équipe de projet peut améliorer la performance du management de projet et le succès des projets de DI. Il s'agit de l'autonomie, de l'interaction avec les parties prenantes et de l'expérimentation. Contrairement à l'étude quantitative de Mbengue et Sané (2013), cette étude qualitative a révélé l'expérimentation comme une dimension qui favorise l'apprentissage organisationnel et a pu montrer comment les pratiques d'apprentissage organisationnel au sein d'une de projet peut assurer le succès des projets des DI. La mise en évidence de

l'expérimentation comme une dimension associée à l'apprentissage organisationnel dans cette étude qualitative contrairement à l'étude quantitative de Mbengue et Sané (2013) peut s'expliquer par la nature fermée des questions qui structurent les questionnaires des études quantitatives. En effet, dans le cadre de cette étude, bien que le contenu à chaque thème est exposé aux participants pour introduire les entrevues, il a été noté avec plusieurs participants que c'est au cours des discussions qu'ils comprennent mieux le thème et apportent des exemples très illustratifs de leurs expériences vécues par rapport au thème de discussion.

Le PRODAM, l'un des deux projets de l'étude de cas sélectionné sur la base du critère de réplique littérale de Yin (2003) et jugé par des bénéficiaires et des partenaires comme un projet réussi a fait l'objet de plusieurs évaluations de performance. Tous les rapports consultés et les acteurs rencontrés dans le cadre de cette étude font surtout référence à la qualité de l'équipe de projet à surmonter des situations problématiques, à développer des connaissances locales et spécifiques pour la réalisation des activités du projet avec efficacité. Mais, aucun des acteurs, des consultants, auteurs des différents rapports consultés n'a pu expliquer en quels termes et comment s'expriment ce facteur du succès du projet. C'est ce vide que cette étude de cas inductive a comblé en montrant comment une équipe de projet de DI développe au cours de la réalisation des activités du projet de nouvelles connaissances contextuelles pour assurer le succès du projet.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Pour rappel, la préoccupation de départ qui a motivé cette recherche est d'apporter une réponse à la question « pourquoi les projets ayant un même objectif de développement dans le portefeuille d'un organisme de financement du développement ne donnent presque pas les mêmes résultats de développement à la satisfaction des bénéficiaires d'un pays à un autre bien qu'ils aient bénéficié des mêmes démarches de conception et de financement ? ». A l'issue de cette étude, une réponse est apportée à cette préoccupation de recherche sous forme de modèle émergent (voir figure 29) qui se résume comme suit. La réussite d'un projet de développement d'international (DI) dépend de la capacité du chef de projet à mettre en place en complément aux approches classiques de gestion de projet un cadre d'apprentissage social au sein de son équipe de projet. Ceci, pour donner l'autonomie à tous les membres de son équipe à percevoir toutes situations problématiques susceptibles de limiter la performance du projet. Ce qui permet de mettre en œuvre des processus d'apprentissage organisationnel en vue de surmonter de manière authentique les situations problématiques par des négociations de sens (ou de création de sens) autour des situations problématiques et le développement de nouvelles capacités de projet (connaissances contextuelles) dans l'action pour réaliser les activités du projet avec efficacité.

Pour parvenir à cette réponse, un ensemble de processus de recherche valides ont été empruntés et ont permis de déterminer le quoi, le comment et le pourquoi de la recherche.

D'abord, l'étude s'est intéressée particulièrement aux projets de DI du portefeuille de la Banque Ouest Africaine de Développement. Ainsi, un stage de quatre mois a été effectué à la Direction du Développement Rural et des Infrastructures (DDRI) et à la Direction de l'Évaluation Rétrospective des Projets (DERP) pour mieux circonscrire une problématique managériale des projets de DI relative à la question de départ. Ce séjour en milieu organisationnel a permis d'avoir des discussions avec certains praticiens de projets de DI au niveau de la BOAD et de

dégager deux catégories de points de vue différents sur le quoi de la recherche, c'est-à-dire « ce que nous pouvons connaître » du contraste du succès entre des projets de DI ayant un même objectif d'intervention. Le premier point de vue met l'accent sur la maîtrise par le chef de projet et les membres de son équipe des approches classiques de gestion des projets de DI (approches du cadre logique, gestion axée sur les résultats, etc.). Le deuxième point de vue suggère d'aller au-delà de ces approches classiques de gestion des projets de DI pour mettre l'accent sur la capacité de l'équipe de projet à développer au cours de la réalisation des projets de nouvelles connaissances locales et spécifiques pour surmonter les différentes situations problématiques inhérentes aux projets et assurer l'efficacité du projet.

A partir de ces deux points de vue, une problématique (le quoi de la recherche) a été définie en s'appuyant notamment sur la littérature des écoles de pensée en management de projet telles que l'école d'optimisation, l'école des facteurs clés de succès, l'école de modélisation, l'école scandinave d'études de projets", le mouvement "Critical Management Studies". La problématique définie a permis d'identifier le développement de nouvelles connaissances contextuelles dans l'action par l'équipe de projet comme un enjeu d'amélioration de la performance des projets de DI. Sur cette base, une question de recherche a été formulée.

De même, ces deux points de vue ont permis de situer l'étude dans la conception hypermoderne du projet qui vient en complément à la conception moderne du projet. La conception hypermoderne du projet et son management met l'accent sur les pratiques du management de projet comme des pratiques sociales au sein d'un réseau d'acteurs qui réexaminent et reformulent constamment leurs propres pratiques à la lumière des informations reçues sur les limites de ces pratiques (Gauthier et Ika, 2012 : 10 - 11). La redéfinition constante des choses qui caractérise la conception hypermoderne du projet et son management situe cette dernière dans l'ontologie « du Devenant » d'Héraclite dans laquelle la réalité du monde est considérée comme des processus émergents et changeants (Gauthier & Ika, 2012 : 15). Ainsi, la conception hypermoderne du projet et son management met l'accent sur les pratiques et les processus sociaux du management de projet. Par contre, la conception moderne du

projet met l'accent sur les approches et les outils d'optimisation des ressources du projet. Ils sont utilisés pour la définition des contraintes (coût, temps, qualité), la planification des activités du projet et le contrôle rigoureux de la réalisation des activités programmées. Ces approches classiques de gestion de projet mettent également l'accent sur la rationalité individuelle, celle du technicien qui s'appuie sur ces approches et ces outils d'optimisation (Gauthier et Ika, 2012 : 8 - 9). Elles mettent plus l'accent sur le respect des contraintes du projet (coût, temps, qualité) de la réalisation des livrables du projet que sur l'efficacité attendue des livrables du projet. Par ailleurs, comme l'a souligné Burrell et Morgan (1979), tout chercheur étudie son sujet en fonction d'une croyance, c'est-à-dire « ce qu'est pour lui la nature de la réalité » à étudier. Les deux points de vue recueillis à l'étape exploratoire ont permis également d'aborder l'étude en fonction de la croyance que la réalité du projet et son management est à la fois objective et subjective. En effet, le point de vue qui met l'accent sur le développement continu de nouvelles connaissances contextuelles situe la réalité à étudier dans l'ontologie « virtualiste et du Devenant » (voir tableau 4). Dans cette ontologie, la réalité du projet est considérée comme le fruit de l'esprit humain, comme un processus social de changement dans lequel se déroule une création de sens par les acteurs directs du projet (membres équipe de projets) avec la contribution des autres parties prenantes (Gauthier et Ika, 2012 : 18). Par contre, le point de vue qui met l'accent sur la maîtrise des processus classiques gestion de projet de DI (approches du cadre logique, gestion axée sur les résultats, etc.) a permis de situer la réalité de la gestion de projet à laquelle l'étude apporte un complément dans l'ontologie « réalisme et du Devenant » (voir tableau 4). Dans cette ontologie, la réalité du projet est relative aux processus concrets (de planification et transformation des ressources du projet) qui sont en dehors la cognition humaine et qui sont évolutifs comme un fleuve Héraclite (Gauthier et Ika, 2012 : 18).

L'adhésion à la croyance que la réalité du projet et son management est à la fois objective et subjective a orienté l'élaboration du cadre conceptuel de l'étude dans la conception du management de projet de Winter et Checkland (2003). Selon ces deux auteurs, la conception classique de la gestion de projet qui considère le projet comme un ensemble d'activités entièrement prédéfinies et planifiées au moyen des outils de

planification pour être exécutées en des étapes d'un cycle vie du projet ne reflètent pas l'image de la réalité des projets. Le contexte et les situations dans lesquels les projets sont élaborés et exécutés ne sont pas linéaires et stables comme supposés dans les approches classiques de gestion de projet. Les gestionnaires de projet et leurs équipes sont confrontés au cours la réalisation de leurs projets à des flux d'évènements et à des situations problématiques. C'est en cela que ces auteurs soutiennent que le projet et son management s'inscrivent dans une complémentarité entre la pensée systémique « hard » et la pensée systémique « soft » (voir figure 21). Dans la pensée systémique « hard », la gestion de projet fait référence aux processus de gestion du cycle de projet. Par contre, dans la pensée systémique « soft », le management du projet emprunte plutôt des démarches méthodologiques qui mettent l'accent sur les processus d'apprentissage social tels que l'apprentissage organisationnel au sens d'Argyris et Schön (1996), la méthodologie des systèmes souples (MSS) qui permettent de surmonter des situations problématiques en tenant compte des points de vue des acteurs concernés (Winter et Checkland, 2003 : 190). Par ailleurs, en situant la réponse à la question de recherche dans une conception hypermoderne du projet qui vient en complément à la conception moderne du projet, la perspective de recherche la plus appropriée pour l'élaboration du cadre conceptuel de l'étude est celle proposée par le programme "Rethinking Project Management" appelé l'« actualité des projets ». Dans cette perspective de recherche, il est recommandé de s'intéresser davantage à ce qui s'est passé ou se passe réellement dans les projets au cours de leur exécution (l'actualité des projets). L'accent est sur les pratiques et l'« expérience vécue » des praticiens du projet pour comprendre comment ils pensent et agissent face à la complexité croissante qui caractérise l'environnement des projets au cours de leur réalisation. Ce qui permet d'étudier à partir des « expériences vécues » des praticiens de projet des questions telles que la complexité, le pouvoir, l'intuition, le travail collaboratif, l'apprentissage en management de projet (Cicmil et al., 2006 : 676). Des auteurs comme van der Hoorn et Whitty (2015) se sont inscrits dans cette perspective de recherche dite « l'actualité des projets ». La contribution de ces derniers a été d'abord de montrer que la complexité dans les projets tant soulevée par les praticiens de projets n'est pas dans

les activités du projet elles-mêmes comme le soutenaient la plupart des auteurs. Pour van der Hoorn (2016 : 880 et 882), les tensions entre l'imprévisibilité des événements et le contrôle des activités, l'interaction collaborative entre les divers participants qui caractérisent la notion de la complexité dans les projets sont des concepts qui ne sont pas intrinsèques à une activité du projet, mais ils sont plutôt des conséquences de la capacité des personnes à comprendre, à entreprendre et à gérer les activités du projet. Ainsi, ce qui est complexe pour une équipe de projet peut ne pas l'être pour d'autres.

La question de recherche a situé l'étude dans une stratégie de recherche holistico-inductive. Elle permet la compréhension en profondeur des problématiques managériales en contexte réel et l'élaboration de modèle émergeant des données de terrain tout en s'appuyant sur une revue de la littérature pour situer le contexte conceptuel de la recherche autour de quelques concepts sensibilisateurs et d'un cadre théorique conceptuel préliminaire. Ce cadre conceptuel exploratoire n'a pas une prétention explicative comme dans une démarche holistico-déductive pour fait l'objet de validation sur le terrain. Il a essentiellement pour fonction de guider (comme une paire de lunettes) la collecte des données de terrain (Prévost et Roy, 2015 : 58 et 61). Pour atteindre cet objectif, l'étude de cas inductive et la Méthodologie des Systèmes Souples (MSS) ont été mobilisées comme des stratégies de recherche holistico-inductive pour répondre à la question de recherche. La MSS développée par Checkland pour la structuration des problèmes organisationnels peut être aussi utilisée pour cartographier a posteriori les modes penser et d'agir des acteurs d'un domaine d'activités suivant les mêmes étapes et les mêmes règles d'application proposées par Checkland pour la mise œuvre de sa méthode (Filion, 2012 : 43). Cette possibilité a été utilisées pour élaborer le modèle conceptuel exploratoire en s'appuyant sur les points de vue de certains praticiens de projet au niveau de la BOAD et sur la littérature de Winter et Checkland (2003), de Filion (2012), de Cicmil et al. (2006), de van der Hoorn et Whitty (2016) et d'autres. Le cadre conceptuel exploratoire élaboré a permis dans le cadre de l'étude de cas inductive d'organiser la collecte des données de terrain.

L'étude cas inductive a porté sur le Projet d'Hydraulique Pastorale et Agricole

(PHPA) exécuté au Bénin et le Projet de Développement Agricole de Matam (PRODAM) exécuté au Sénégal qui sont deux projets du portefeuille de projets de DI de la BAOD. Le choix de ces deux projets ont été fait sur la base du principe de réplication de Yin (2003) et de quatre autres critères spécifiques qui se résument comme suit : avoir les mêmes objectifs d'intervention, être financés par le même partenaire, avoir une équipe autonome de gestion de projet, être déjà achevé. La collecte de données a été faite auprès de 22 participants parmi les acteurs impliqués de l'exécution de ces deux projets et au moyen d'un guide d'entrevue pour capturer les « expériences vécues » de management de projet de DI de ces participants. Le but est de comprendre par quel processus social en complément aux processus de gestion de projet de DI les gestionnaires et les membres de leurs équipes arrivent à développer dans l'action de nouvelles connaissances contextuelles pour surmonter les situations problématiques et améliorer la performance (efficience et efficacité) de leur projet. De plus, de différents rapports d'évaluation et des documents de projets sur les deux projets ont été collectés comme une seconde source de données pour l'étude. Le traitement de ces données était fait avec le logiciel NVIVO. L'analyse transversale des données a été réalisée en s'appuyant sur la méthode à la fois phénoménologique et herméneutique. Il s'agit d'une démarche d'analyse de contenu des données collectées auprès des participants de l'étude pour une compréhension de leurs expériences vécues. Une démarche qui s'inscrit à la fois dans une perspective descriptive et dans une perspective interprétative (Guimond-Plourde, 2013 : 185). Les concepts et les systèmes d'activités humaines qui ont émergé de l'analyse transversale des données collectées auprès des participants de cette étude ont conduit à l'élaboration du modèle émergent (voir figure 29). Il constitue la réponse apportée à la question de départ de cette étude.

Contribution théorique de la thèse

Des études quantitatives sur les facteurs de succès des projets, comme celle de Dvir et al. (2003) basée sur les données de 110 projets de recherche et développement (RetD) en matière de défense réalisés en Israël et celle de Ika et al. (2010) basée sur les points de vue de 93 coordonnateurs africains des projets de développement

international dans 26 pays au sud du Sahara ont abouti à la même conclusion selon laquelle il n'y a pas de corrélation significative entre les efforts de planification du projet et le succès du projet. Toutefois, leurs études soutiennent toujours l'hypothèse selon laquelle « même si la planification ne garantit pas la réussite du projet, le manque d'un minimum de planification garantirait probablement l'échec des projets ». Par conséquent, les efforts de planification dans la gestion de projets nécessitent une complémentarité avec d'autres facteurs de succès pour assurer le succès des projets. Par ailleurs, l'étude de Mbengue et Sané (2013) qui portait sur la capacité d'apprentissage organisationnel comme un FCS des projets de DI ainsi que d'autres études quantitatives sur les facteurs clés du succès (FCS) des projets arrivent souvent à partir des données statistiques à des résultats qui montrent que certains FCS sont significativement associées aux succès des projets. Mais, ces études n'arrivent pas à expliquer comment ces FCS améliorent la performance des projets. Elles n'arrivent pas à expliquer pourquoi les projets de développement réussissent dans un contexte mais pas dans d'autres, ce qui ne favorise pas l'amélioration des pratiques de management de projet (Ika et Donnelly, 2017 : 44).

Cette étude a apporté une contribution par rapport à cette limite de l'étude quantitative sur la capacité d'apprentissage organisationnel comme un FCS des projets de DI. Elle montre à travers un modèle émergent comment la mise œuvre des processus d'apprentissage organisationnel au sein d'une équipe de projet de DI vient en complément aux processus classiques de réalisation des activités pour améliorer la performance du projet (efficacité et l'efficacité) et contribuer au succès du projet.

Contribution pratique de la thèse

Les nombreux cas d'échec des projets dans tous les domaines d'activités ont mis en évidence les limites des approches classiques de gestion du projet axées sur des pratiques de planification et de contrôle. Ce qui a conduit depuis les années 1990 à des appels aux communautés scientifiques du domaine des projets à un élargissement du champ du management de projet à de nouvelles perspectives de recherche. L'un de ces appels a été celui du mouvement "Critical Management

Studies". Les chercheurs de cette communauté se sont appuyés sur un programme de recherche appelé "Rethinking Project Management". Ce programme a indiqué cinq orientations pour les nouvelles recherches en management de projet. Ces orientations suggèrent de remplacer les modèles simples de cycle de vie, de considérer les projets comme des processus sociaux en mettant l'accent sur les interactions entre les acteurs dans ces processus. Elles suggèrent également de mettre davantage l'accent sur la création de valeur (efficacité) par le projet plutôt que de se concentrer uniquement sur la réalisation des livrables (efficacité) du projet; de modéliser le management du projet comme des processus de négociations de sens entre les acteurs pour le développement de nouvelles connaissances. Enfin, elles suggèrent de mettre en place de mécanismes d'apprentissage (au sein des équipes de projet) qui permettent d'avoir des praticiens réflexifs, d'apprendre et de s'adapter constamment au contexte changeant des projets en se basant sur l'expérience vécue et l'intuition (Winter et al, 2006 : 640 - 642; Jacobsson et al., 2016 : 755 -756).

Mais, dans le domaine de la gestion de projets de développement international, rares sont jusqu'aujourd'hui des études qui s'inscrivent dans cette perspective de recherche axée sur les sciences sociales pour mettre en évidence des processus sociaux de renouvellement des pratiques de gestion des projets de DI et de développement de nouvelles connaissances locales et spécifiques aux projets au cours de leur réalisation. Les résultats mitigés des projets de DI en termes d'effets et impacts attendus sur les conditions de vie des bénéficiaires des projets de DI ont amené certaines agences de la coopération bilatérale avec les pays en voie de développement à apporter des améliorations à l'approche classique du cadre habituellement utilisée pour la mise en œuvre des projets de DI. Les améliorations les plus connues viennent de l'agence allemande de développement (GIZ) avec l'approche de Planification des Projets par Objectifs (PPO ou ZOOP) développée à la fin des années 1980; de l'Union Européenne avec l'approche de Gestion du Cycle de Projet (GCP) développée au début des années 1990; et de l'ex ACDI avec la méthode de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) développée au milieu des années 1990. Ces améliorations restent toutes dans le registre de l'amélioration de l'approche planificatrice de gestion des projets de DI comme dans d'autres domaines d'activités où les efforts d'amélioration

de la performance des projets se limitent à l'amélioration des outils de planification et de contrôle par l'introduction des outils modernes de gestion de projet tel que MS-Projet.

Cette étude s'est plutôt inscrite dans le registre de l'amélioration de la performance des projets de DI par le renouvellement des pratiques des projets de DI comme l'a suggéré le mouvement "Critical Management Studies" à travers le programme de recherche appelé "Rethinking Project Management". Le modèle issu de cette étude est un modèle émergent de cas concrets de projets de DI. Il propose aux praticiens de projets de DI comment ils peuvent améliorer la performance (efficience et efficacité) des projets en complétant les approches classiques de gestion des projets de DI (approche du cadre logique, ZOOP, GCP, GAR, etc) par un processus d'apprentissage social au sein des équipes de projet pouvant leur permettre le renouvellement continu de leurs pratiques de gestion, la création de sens sur les situations problématiques inhérentes à la réalisation des projets et le développement de nouvelles « capacités du projet » dans l'action.

Comme l'a souligné Prévost et Roy (2015 : 16), il ne suffit pas qu'une nouvelle connaissance soit juste pour s'imposer; elle peut être ignorée si elle est incompatible avec la culture, les valeurs et la vision du pouvoir en place. Ils ont donné l'exemple de Galilée qui a dû renier à sa thèse bien que la lunette astronomique qu'il a développée au 17^{ème} siècle lui a permis de démontrer la théorie de Copernic selon laquelle la terre n'était pas le centre de l'univers, mais qu'elle tournait autour du soleil. L'élaboration du présent modèle émergent s'est appuyée sur des points de vue des praticiens qui exécutent les projets de DI sur le terrain, des points de vue des praticiens de projet qui travaillent dans un organisme de financement des projets de DI et ceux des bénéficiaires des projets. Ce qui donne une chance au modèle de s'imposer dans le milieu des praticiens des projets de DI.

Cette étude de cas inductive, contrairement aux études quantitatives, elle ne vise pas une généralisation statistique, elle vise plutôt la compréhension en profondeur du particulier et les nouvelles connaissances issues de cet exercice sont

toujours contextualisées. Sa transférabilité dépend de la capacité de ceux qui veulent les répliquer ou les adapter à leur propre contexte (Prévost et Roy, 2015 : 26 et 75).

Déjà, le modèle paraît très utile pour les praticiens de projet qui s'intéressent au succès du management de Projet de Développement Agricole de Matam (PRODAM) exécuté au Sénégal. En effet, des partenaires techniques et financiers tels que la BOAD et des structures nationales continuent de partager l'expérience de PRODAM avec d'autres équipes de projets. Mais, les expériences d'irrigation et d'autres réalisations physiques qui attirent souvent ces acteurs ne constituent pas l'élément fondamental qui sous-tend le succès. Ce qui est fondamental dans cette expérience réussie du management de projet de DI qui peut aider d'autres équipes de projet à assurer le succès de leur projet est le modèle émergent issu de cette étude. Il illustre comment une équipe de projet de DI peut compléter les approches classiques de projet de DI par des processus d'apprentissage organisationnel pour assurer l'efficacité et l'efficacité de leur projet. Ce modèle émergent peut alors permettre à la BOAD de créer une plateforme d'apprentissage à partir des acquis du management de PRODAM II en vue d'améliorer la performance des projets en cours de réalisation dans son portefeuille et des projets à venir.

Limites de la recherche

L'étude présente des limites notamment l'échantillon de cas de projets. En effet, la sélection de cas de projets a été sur la base du principe de réplication qui suppose la sélection de projets jugés comme des projets réussis (réplication littérale) et de projets ayant enregistré de résultats mitigés (réplication théorique). Ainsi, le PRODAM II dont le succès fait l'unanimité et le PHPA dont les résultats sont jugés mitigés par toutes ses parties prenantes ont été sélectionnés dans le portefeuille de projets de DI de la BOAD. Dans une étude de cas, ce n'est pas tant le nombre de cas qui importe pour la validité de l'étude. C'est le choix de cas susceptibles d'apporter des enseignements les plus riches qui importe, car ce n'est pas le cas qui fait l'objet de l'étude, mais plutôt ce sont les phénomènes et les processus qui permettent de mettre en évidence une nouvelle connaissance (Ayerbe et Missonier, 2007 : 43 et

46). Toutefois, l'idéal serait la sélection d'au moins deux projets réussis et deux projets ayant de résultats mitigés pour bonifier le modèle émergent. Mais, les contraintes de budget n'a pas permis d'atteindre cet idéal. Déjà avec les deux projets (PRODAM II et PHPA), il fallait parcourir trois pays (Bénin, Sénégal et Togo) et plus de 500 km à l'intérieur de Sénégal, plus de 600 km à l'intérieur du Bénin pour la collecte des données.

BIBLIOGRAPHIE

- Ahern, T., Byrne, P., & Leavy, B. (2015). Developing complex-project capability through dynamic organizational learning. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(4), 732–754.
- Ahern, T., Leavy, B., & Byrne, P. (2014). Knowledge formation and learning in the management of projects: A problem solving perspective. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1423–1431.
- Aktouf, O. (1987). Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. *Presses de l'Université du Québec*.
- Alegre, J., & Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, 28(6), 315–326.
- Amprou, J., & Chauvet, L. (2004). *Efficacité et allocation de l'aide: revue des débats*. Agence française de développement.
- Amprou, J., & Chauvet, L. (2007). *Débats sur l'efficacité de l'aide: fondements et nouveaux enjeux*. Agence Française de Développement.
- Anagnostopoulos, K. (2004). Project management: Epistemological issues and standardization of knowledge. *Operational Research*, 4(3), 249–260.
- Anbari, F. T. (1985). *A systems approach to project evaluation*.
- Argyris, C., & Schon, D. (1978). Organizational learning: A theory of action approach. *Reading, MA: Addison Wesley*.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). Organizational Learning II: Theory. *Method, and*.

- Asquin, A., Condor, R., & Schmitt, C. (2012). Éditorial. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10(2), 7–14.
- Asquin, A., Falcoz, C., & Picq, T. (2005). *Ce que manager par projet veut dire*. Éditions d'Organisation.
- Aubry, M., & Lièvre, P. (2010). Ambidexterity as a competence of project leaders: A case study from two polar expeditions. *Project Management Journal*, 41(3), 32–44.
- Aubry, M., & Lièvre, P. (2011). *Gestion de projet et expéditions polaires: que pouvons-nous apprendre?* PUQ.
- Audet, M., & Larouche, V. (1988). Paradigmes, écoles de pensée et théories en relations industrielles. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 3–31.
- Aurégan, P., & Joffre, P. (2004). Faire face à la profusion des projets dans les organisations! *Management & Avenir*, (2), 97–117.
- Avenier, Marie-José. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes: post-modernisme ou pragmatisme? *Management & avenir*, (3), 372–391.
- Avenier, M-J, Gavard-Perret, M.-L., & others. (2012). *Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique*.
- Ayerbe, C., & Missonier, A. (2007). Validité interne et validité externe de l'étude de cas: principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 37–62.
- Azoulay, G. (2011). Les nouvelles formes de l'aide publique au développement et l'éventuel. *Mondes en développement*, (1), 57–70.
- Baccarini, D. (1996). The concept of project complexity—a review. *International Journal of Project Management*, 14(4), 201–204.

- Bandura, A. (1995). *Self-efficacy in changing societies*. Cambridge university press.
- Banque ouest africaine de développement. (2013a). *Étude d'impacts socio-économiques du projet d'aménagement hydro-agricole De Matam au Sénégal*. Lomé: BOAD.
- Banque ouest africaine de développement. (2013b). *Rapport de fin d'exécution PRODAM II*. Lomé: BOAD.
- Barnes, J. A. (2006). *Models and interpretations: selected essays*. Cambridge University Press.
- Barry, M., & Boidin, B. (2012). La coordination de l'aide: Un objectif aux présupposés contestables. *European Journal of Development Research*, 24(4), 644–662.
- Baser, H., & Morgan, P. (2008). *Study on Capacity, Change and Performance*. ECDPM discussion paper.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13(4), 544–559.
- Belassi, W., & Tukel, O. I. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International journal of project management*, 14(3), 141–151.
- Bergamaschi, I., Diabaté, A., & Paul, É. (2008). L'agenda de Paris pour l'efficacité de l'aide. *Afrique contemporaine*, (3), 219–249.
- Berr, E., Combarous, F., & others. (2004). L'impact du consensus de Washington sur les pays en développement: une évaluation empirique. *Documents de travail du Groupe d'Economie du développement*, (100).

- Biedenbach, T., & Jacobsson, M. (2016). The Open Secret of Values: The Roles of Values and Axiology in Project Research. *Project Management Journal*, 47(3), 139–155.
- Biedenbach, T., & Müller, R. (2011). Paradigms in project management research: examples from 15 years of IRNOP conferences. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(1), 82–104.
- Bigsten, A. (2006). Coordination et utilisations des aides. *Revue d'économie du développement*, 14(2), 77–103.
- Blomquist, T., Hällgren, M., Nilsson, A., & Söderholm, A. (2010). Project-as-practice: In search of project management research that matters. *Project Management Journal*, 41(1), 5–16.
- Blomquist, T., & Lundin, R. A. (2010). Projects—real, virtual or what? *International journal of managing projects in business*, 3(1), 10–21.
- Boirac, E. (1894). *Cours élémentaire de philosophie: Conforme aux derniers programmes. Suivi de notions d'histoire de la philosophie et de sujets de dissertations. Donnés à la Faculté des Lettres de Paris par Émile Boirac.* Félix Alcan.
- Boutinet, J.-P. (1996). Les métamorphoses du projet. *Projectique, à la Recherche du Sens Perdu, Paris, Éditions Economica*, 19–38.
- Boutinet, J.-P. (1998). Tensions et paradoxes dans les conduites de projet. *Les Cahiers de L'actif, Dossier: "Le projet en quête de sens*, 266, 267.
- Boutinet, J.-P. (2005). 1ère édition «Quadrige», Paris, Presses universitaires. *Anthropologie du projet.*

Boutinet, J.-P. (2006). Chapitre 1 L'ancrage post-moderne du management par projet.

De nouvelles figures du projet en management, 21.

Boutinet, J.-P., & Bréchet, J.-P. (2012). *Logique de projet et logique de profit: compatibilités et incompatibilités*.

Boutinet, J.-P. (Jean-P. (2005). *Anthropologie du projet* (1re éd. "Quadrige"). Paris: Quadrige , Presses universitaires de France. (aleph_udq030034297).

Boutinet, J.-P. (Jean-P. (2015). *Anthropologie du projet* (3e édition.). Paris: PUF.

Bredillet, C. (2004). Beyond the positivist mirror: Towards a project management'gnosis'. *International Research Network for Organizing by Projects-IRNOP VI*.

Bredillet, C. N. (2010). Blowing hot and cold on project management. *Project Management Journal*, 41(3), 4–20.

Brière, S., & Proulx, D. (2013). La réussite d'un projet de développement international: leçons d'expérience d'un cas Maroc-Canada. *Revue internationale des sciences administratives*, 79(1), 171–191.

Buckle, P., & Thomas, J. (2003). Deconstructing project management: a gender analysis of project management guidelines. *International Journal of Project Management*, 21(6), 433–441.

Burnside, A. C., & Dollar, D. (1997). Aid, policies, and growth. *World Bank policy research working paper*, (569252).

Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis* (Vol. 248). london: Heinemann.

- Carter, S. M., & Little, M. (2007). Justifying knowledge, justifying method, taking action: Epistemologies, methodologies, and methods in qualitative research. *Qualitative health research*, 17(10), 1316–1328.
- Chanal, V. (1999). Management de l'innovation: la prise en compte du langage des acteurs des projets. *Actes de la VIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique (Mai 1999: Paris)*.
- Chanal, V. (2000). Communautés de pratique et management par projet. *M@nagement*, 3(1), 1–30.
- CHANAL, V. (2000). Langage, changement organisationnel et gestion de l'innovation. *Management international*, 4(2), 29.
- Charles, S. (2009). For a humanism amid hypermodernity: From a society of knowledge to a critical knowledge of society. *Axiomathes*, 19(4), 389.
- Charue-Duboc, F., & Midler, C. (2002). L'activité d'ingénierie et le modèle de projet concourant. *Sociologie du travail*, 44(3), 401–417.
- Checkland, P., & Poulter, J. (2010). «Soft Systems Methodology». In M. Reynolds et S. Holwell (dir.), *Systems Approaches to Managing Change: A Practical Guide*. Springer.
- Checkland, Peter. (1981). *Systems thinking, systems practice*.
- Chia, R. (1995). From modern to postmodern organizational analysis. *Organization studies*, 16(4), 579–604.
- Chiva, R., & Alegre, J. (2009). Organizational learning capability and job satisfaction: An empirical assessment in the ceramic tile industry. *British Journal of Management*, 20(3), 323–340.

- Chiva, R., Alegre, J., & Lapiedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 224–242.
- Chronéer, D., & Backlund, F. (2015). A Holistic View on Learning in Project-Based Organizations. *Project Management Journal*, 46(3), 61–74.
- Chupin, J.-P. (2003). *Les trois logiques analogiques du projet en architecture: de l'impulsion monumentale à la nécessité de la recherche en passant par l'incontournable enseignabilité.*
- Cicmil, S., & Hodgson, D. (2006). New possibilities for project management theory: A critical engagement. *Project Management Journal*, 37(3), 111.
- Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J., & Hodgson, D. (2006). Rethinking project management: researching the actuality of projects. *International Journal of Project Management*, 24(8), 675–686.
- Cling, J.-P., Razafindrakoto, M., & Roubaud, F. (2005). Les documents stratégiques de réduction de la pauvreté: un renouveau de l'aide au développement? *Cahier du GEMDEVn*, 30.
- Collier, P., & Dollar, D. (2002). Aid allocation and poverty reduction. *European Economic Review*, 46(8), 1475–1500.
- Collins, H. (2004). Collins English Dictionary. *Glassgow: HarperCollins.*
- Contamin, B., Milanesi, J., & Montaud, J.-M. (2008). Les nouvelles logiques de l'aide publique au développement: entre rationalisation, pragmatisme et logiques institutionnelles. *L'Actualité économique*, 84(2), 155–178.

- Conte, B. (2003). Le «consensus de Washington». *Documents pédagogiques, Centre d'économie du développement, Université Montesquieu-Bordeaux IV*, http://conte.u-bordeaux4.fr/Enseig/Lic-ecod/docs_pdf/Webconswash.pdf.
- Co-operation, O. for E., Development, Committee, D. A., & others. (2003). *Harmonising donor practices for effective aid delivery*. OECD.
- Cossette, P. (2004). *L'organisation: une perspective cognitive*. Presses Université Laval.
- Coussy, J. (2006). Etats africains, programmes d'ajustement et consensus de Washington. *L'Économie politique*, (4), 29–40.
- Crawford, L. (2006). Developing organizational project management capability: theory and practice. *Project Management Journal*, 37(3), 74–86.
- Crawford, L., & Pollack, J. (2004). Hard and soft projects: a framework for analysis. *International Journal of Project Management*, 22(8), 645–653.
- Dali, C. (2014). *L'émergence de l'entrepreneuriat féminin dans un processus de développement local en milieu rural: le cas de la sous-préfecture de Gadouan en Côte d'Ivoire* (PhD Thesis). Université du Québec à Rimouski.
- Davies, A., & Brady, T. (2000). Organisational capabilities and learning in complex product systems: towards repeatable solutions. *Research policy*, 29(7-8), 931–953.
- Davies, A., & Brady, T. (2016). Explicating the dynamics of project capabilities. *International Journal of Project Management*, 34(2), 314–327.
- Dawkins, R. (2004). *The ancestor's tale: a pilgrimage to the dawn of evolution*.

- de La Villarmois, O. (2001). Le concept de performance et sa mesure: un état de l'art. *Les Cahiers de la Recherche*, 1–21.
- Delville, P. L. (2013). «Déclaration de Paris» et dépendance à l'aide: éclairages nigériens. *Politique africaine*, (1), 135–155.
- Déry, R. (2007). Le management. *Gestion*, 32(3), 76–87.
- Déry, R. (2010). *Les perspectives de management*. Éditions JFD.
- Deschenaux, F. (2007). Guide d'introduction au logiciel QSR NVivo7. *Les cahiers pédagogiques de l'Association pour la recherche qualitative*.
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2005). The success of international development projects, trust and communication: an African perspective. *International journal of project management*, 23(3), 237–252.
- Dordain, D., & Mogenet, L. (2012). Le paradigme de l'aide projet fait de la résistance. *Afrique contemporaine*, (1), 11–27.
- Dreyfus, H. L. (1991). *Being-in-the-world: A commentary on Heidegger's Being and Time, Division I*. Mit Press.
- Drucker, P. F. (2008). The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management (Collins Business Essentials). *New York: HarperBusiness*.
- Dvir, D., Raz, T., & Shenhar, A. J. (2003). An empirical analysis of the relationship between project planning and project success. *International journal of project management*, 21(2), 89–95.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21(10–11), 1105–1121.

- Ferrada, X., & Serpell, A. (2013). Using organizational knowledge for the selection of construction methods. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(3), 604–614.
- Figueiredo, M. B., & Morley, C. (2015). Une lecture structurationniste des pratiques de management de projet SI. *Systèmes d'information & management*, 20(2), 37–87.
- Filion, L. J. (2012). Méthodologie de modélisation systémique. *Revue internationale de psychosociologie*, 18(44), 29–70.
- Floricel, S., Bonneau, C., Aubry, M., & Sergi, V. (2014). Extending project management research: Insights from social theories. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1091–1107.
- Floricel, S., Michela, J. L., & Piperca, S. (2016). Complexity, uncertainty-reduction strategies, and project performance. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1360–1383.
- Fonds international de développement agricole. (2004). Sénégal: FIDA.
- Galtier, V., & Bourgeon, L. (2007). Exploration des conditions d'apprentissage dans les groupes de travail: vers une identification des processus sociaux influençant l'apprentissage collectif. *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*.
- Garel, G. (2006). Un état de l'art des recherches en management de projet en France. *Management de projet, les règles de l'activité à projet*, Pascal Lièvre et al., Paris-Londres, Hermès Lavoisier.
- Garel, Gilles. (2003). Pour une histoire de la gestion de projet. *Gérer et comprendre*, 74(1), 77–89.

- Garel, Gilles. (2011). Qu'est-ce que le management de projet? *Informations sociales*, (5), 72–80.
- GAUTHIER, J.-B. (s. d.). *FONDEMENTS DE LA RECHERCHE GESTION DE PROJET*.
- Gauthier, J.-B., & Ika, L. A. (2012). Foundations of Project Management Research: An Explicit and Six-Facet Ontological Framework. *Project Management Journal*, 43(5), 5–23.
- Gautier, A., Lièvre, P., & Rix-Lièvre, G. (2008). Les obstacles à l'apprentissage organisationnel au sein de la sécurité civile: une mise en perspective en termes de gestion des ressources humaines. *Politiques et management public*, 26(2), 137–168.
- Gélinas, A., & Gagnon, C. (1983). *Systémique, recherche-action et méthodologie des systèmes souples*. Université du Québec à Chicoutimi.
- Geraldi, J., Maylor, H., & Williams, T. (2011). Now, let's make it really complex (complicated) A systematic review of the complexities of projects. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(9), 966–990.
- Gergen, K. J., & Thatchenkery, T. J. (2004). Organization science as social construction: Postmodern potentials. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(2), 228–249.
- Giovalucchi, F., & De Sardan, J.-P. O. (2009). Planification, gestion et politique dans l'aide au développement: le cadre logique, outil et miroir des développeurs. *Revue tiers monde*, (2), 383–406.

- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). The discovery of grounded theory: strategies for qualitative theory. *New Brunswick: Aldine Transaction*.
- Glaser, B., & Strauss, A. (2010). La découverte de la théorie ancrée. Paris: Armand Collin. Publication originale: 1967 sous le titre: The Grounded Theory. Traduit de l'américain par Soufflet M. *H et Ouevray K*.
- Gobo, G. (2004). Sampling, representativeness and generalizability. *Qualitative Research Practice*, 405.
- Golini, R., Kalchschmidt, M., & Landoni, P. (2015). Adoption of project management practices: The impact on international development projects of non-governmental organizations. *International Journal of Project Management*, 33(3), 650–663.
- Golini, R., Landoni, P., & Kalchschmidt, M. (2017). The adoption of the logical framework in international development projects: a survey of non-governmental organizations. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 1–10.
- Grix, J. (2002). Introducing students to the generic terminology of social research. *Politics*, 22(3), 175–186.
- Grondin, J. (2014). La métaphysique du sens des choses. *Philosophiques*, 41(2), 351–357.
- Guba, E. G., Lincoln, Y. S., & others. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163–194), 105.
- Guimond-Plourde, R. (2013). Hors thème Une «randonnée» phénoménologique-herméneutique au cœur de l'expérience vécue du stress-coping chez des jeunes en santé. *Recherches qualitatives*, 181.

- Gustavsson, T. K., & Hallin, A. (2014). Rethinking dichotomization: A critical perspective on the use of “hard” and “soft” in project management research. *International Journal of Project Management*, 32(4), 568–577.
- Hartman, F. (1998). Project management competence. *IRNOP III–Conference of the International Research Network on Organizing by Projects, University of Calgary*, 6–8.
- Heidegger, M. (1962). *Being and time* Blackwell. Oxford.
- Hekala, W. (2012). Why donors should care more about project management. *Devex* (Retrieved from <http://www.devex.com/en/news/why-donors-should-care-more-about-project/77595>).
- Hickey, J. V., & Brosnan, C. A. (2012). *Evaluation of health care quality in advanced practice nursing*. Springer Publishing Company.
- Hodgson, D., & Cicmil, S. (2006a). Are projects real? The PMBOK and the legitimization of project management knowledge. *Making projects critical*, 29–50.
- Hodgson, D., & Cicmil, S. (2006b). *Making projects critical*. Palgrave Macmillan.
- Hodgson, D., & Cicmil, S. (2008). The other side of projects: the case for critical project studies. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(1), 142–152.
- Hodgson, D., & Cicmil, S. (2016). Making projects critical 15 years on: a retrospective reflection (2001-2016). *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(4), 744–751.

- Ibbs, W., & Reginato, J. (2002). *Quantifying the value of project management: best practices for improving project management processes, systems, and competencies*. Project Management Institute.
- Ika, L. (2007). La recherche sur le succès des projets: approche universelle ou contingente? *XVIème Conférence de l'Association Internationale du Management Stratégique (AIMS), Montréal, 6-9 juin*.
- Ika, L. A. (2005). La gestion des projets d'aide au développement: historique, bilan et perspective. *Perspective Afrique, 1*(2), 1.
- Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal, 40*(4), 6–19.
- Ika, L. A. (2011). *Les facteurs clés de succès des projets d'aide au développement*.
- Ika, L. A. (2012). Project management for development in Africa: Why projects are failing and what can be done about it. *Project management journal, 43*(4), 27–41.
- Ika, L. A., & Bredillet, C. (2016). *The Metaphysical Questions Every Project Practitioner Should Ask*. Project Management Institute.
- Ika, L. A., Diallo, A., & Thuillier, D. (2010). Project management in the international development industry: the project coordinator's perspective. *International Journal of Managing Projects in Business, 3*(1), 61–93.
- Ika, L. A., Diallo, A., & Thuillier, D. (2012). Critical success factors for World Bank projects: An empirical investigation. *International Journal of Project Management, 30*(1), 105–116.

- Ika, L. A., & Donnelly, J. (2017). Success conditions for international development capacity building projects. *International Journal of Project Management*, 35(1), 44–63.
- Ika, L. A., & Lytvynov, V. (2011). The “management-per-result” approach to international development project design. *Project Management Journal*, 42(4), 87–104.
- Ika, L. A., & Saint-Macary, J. (2012). The project planning myth in international development. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(3), 420–439.
- Ika, LA, & Hodgson, D. (2010). Towards a critical perspective in international development project management. *Proceedings of the 5 Th Making Projects Critical, Bristol Business School, Bristol, UK*.
- Ingason, H. T., & Shepherd, M. (2014). Mapping the future for project management as a discipline—For more focused research efforts. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 119, 288–294.
- Jacobsson, M., Jacobsson, M., Lundin, R. A., Lundin, R. A., Söderholm, A., & Söderholm, A. (2016). Towards a multi-perspective research program on projects and temporary organizations: Analyzing the Scandinavian turn and the Rethinking effort. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(4), 752–766.
- Jacobsson, M., Lundin, R. A., & Söderholm, A. (2015). Researching projects and theorizing families of temporary organizations. *Project Management Journal*, 46(5), 9–18.

- Jacquemot, P. (2007). Harmonisation et appropriation de l'aide. Commentaires autour de l'expérience du Ghana. *Afrique contemporaine*, 223-224(3), 161.
<https://doi.org/10.3917/afco.223.0161>
- Jean-Pierre, B. (1993). Psychologie des conduites à projet. *Paris, PUF*.
- Jean-Pierre, B. (1994). Barbier (Jean-Marie).—Élaboration de projets d'action et planification. *Revue française de pédagogie*, 108(1), 139–142.
- Jones, G. R., George, J. M., Haddad, J., Rock, M., Clément, L., Guihur, I., ... Jones, G. R. (2016). *Fondements du management contemporain*. Montréal: McGraw-Hill Education/Chenelière Éducation.
- Jones, R. E., & Deckro, R. F. (1993). The social psychology of project management conflict. *European journal of operational research*, 64(2), 216–228.
- Julian, J. (2008). How project management office leaders facilitate cross-project learning and continuous improvement. *Project Management Journal*, 39(3), 43–58.
- Kaplan, A. (1964). *The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavioral Sciences*. San Francisco: Chandler.
- Keiji, N. (2008). Le problème de l'être et la question ontologique. *Laval théologique et philosophique*, 64(2), 305–325.
- Keil, M., Cule, P. E., Lyytinen, K., & Schmidt, R. C. (1998). A framework for identifying software project risks. *Communications of the ACM*, 41(11), 76–83.

- Khang, D. B., & Moe, T. L. (2008). Success criteria and factors for international development projects: A life-cycle-based framework. *Project Management Journal*, 39(1), 72–84.
- Kharas, H., Makino, K., & Jung, W. (2011). *Catalyzing development: a new vision for aid*. Brookings Institution Press.
- Khouatra, D. (1996). La pro,? ecti? ue: réflexions épistémologiques. *PROJ ECTIQUE*, 99.
- Koenig, G. (2006). Théories mode d'emploi. *Revue française de gestion*, (1), 9–27.
- Kotnour, T. (2000). Organizational learning practices in the project management environment. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(4/5), 393–406.
- Kuhn, T. S. (1972). *La structure des révolutions scientifiques*.
- Kuhn, T. S. (2012). *The structure of scientific revolutions*. University of Chicago press.
- Kurtz, C. F., & Snowden, D. J. (2003). The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. *IBM systems journal*, 42(3), 462–483.
- Lalonde, P., Findeli, A., & Bourgault, M. (2009). Les théories du projet en management: un lieu pour penser l'épistémologie du design. *Management & Sciences Sociales*, 6, 87–107.
- Lalonde, P.-L. (2010). *Approche pragmatiste de la situation de projet: étude du processus d'enquête et des logiques d'action en management de projet*. École Polytechnique de Montréal.

- Lalonde, P.-L., Bourgault, M., & Findeli, A. (2010). Building pragmatist theories of PM practice: Theorizing the act of project management. *Project Management Journal*, 41(5), 21–36.
- Lamoureux, A. (2006). Recherche et méthodologie en sciences humaines (2e éd.). Québec, Canada: Beauchemin.
- Lancaster, C. (1999). Aid effectiveness in Africa: the unfinished agenda. *Journal of African Economies*, 8(4), 487–503.
- Landoni, P., & Corti, B. (2011). The management of international development projects: moving toward a standard approach or differentiation? *Project Management Journal*, 42(3), 45–61.
- Lapeyre, F. (2006). Objectifs du Millénaire pour le développement: outils de développement ou cheval de Troie des politiques néolibérales. *Alternatives Sud*, 13(1), 9–26.
- Laufer, A., Denker, G. R., & Shenhar, A. J. (1996). Simultaneous management: the key to excellence in capital projects. *International Journal of Project Management*, 14(4), 189–199.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 1–47.
- Le Moigne, J. (2003). *Le constructivisme. Modéliser pour comprendre (tome III)*. Paris: L'Harmattan.
- Le Moigne, J.-L. (1990). Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation. *Epistémologies et sciences de gestion*, 81–140.
- Le Moigne, J.-L. (1995). Les épistémologies constructivistes. *Paris PUF*.

- Leigh, E. (2013). Simulations for project management research. *Novel approaches to organizational project management research*, 199–219.
- Lièvre, P., Lecoutre, M., & Traoré, M. K. (2006). *Management de projets: les règles de l'activité à projet*. Hermès Science publications-Lavoisier.
- Lindkvist, L. (2008). Project organization: Exploring its adaptation properties. *International Journal of Project Management*, 26(1), 13–20.
- Lindkvist, L., Soderlund, J., & Tell, F. (1998). Managing product development projects: on the significance of fountains and deadlines. *Organization studies*, 19(6), 931–951.
- Linehan, C., & Kavanagh, D. (2006). From project ontologies to communities of virtue. *Making projects critical*, 51–67.
- Lipovetsky, G., & Charles, S. (2005). *Hypermodern times*. Polity.
- Lock, D. (2003). *Project management* (8th ed). Aldershot, England ; Burlington, VT: Gower.
- Lorino, P. (1999). A la recherche de la valeur perdue: construire les processus créateurs de valeur dans le secteur public. *Politiques et management public*, 17(2), 21–34.
- Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of management*, 11(4), 437–455.
- Mahieu, F. R. (1994). Planification ou marché du développement? Des projets à l'approche nationale des programmes. *Revue Tiers Monde*, 851–873.
- Manifesto, C. (2013). Think Big, Act Small. *The Standish Group International Inc*, 176.

- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71–87.
- Mbengue, A., & Sané, S. (2013). Capacité d'apprentissage organisationnel: analyse théorique et étude empirique dans le contexte des équipes de projets d'aide publique au développement. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 30(1), i–xvi.
- McEvoy, P., Brady, M., & Munck, R. (2016). Capacity development through international projects: a complex adaptive systems perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(3), 528–545.
- Meddeb, B. (2014). Analyse des projets d'innovations et de leur impact sur les organisations. *Sciences du territoire—: Défis méthodologiques*, 2, 1975.
- Merleau-Ponty, M. (2004). *The world of perception*. Routledge.
- Ministère de l'agriculture et de l'équipement rural. (2012). *Rapport d'achèvement du PRODAM II*. Matam: MAER.
- Mintzberg, H. (1994). *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Dunod.
- Morris, P. W. (1994). *The Management of Projects*. Thomas Telford.
- Morris, P. W. (1997). *The management of projects*. Thomas Telford.
- Morris, P. W. (2002). Science, objective knowledge and the theory of project management. *Civil Engineering*, 150(2), 82–90.
- Morris, P. W., & Hough, G. H. (1987). *The anatomy of major projects: A study of the reality of project management*.
- Mucchielli, A., Mesure, S., & Savidan, P. (2006). Le constructivisme. *Le Dictionnaire des sciences humaines*.

- Mukamurera, J., Lacourse, F., & Couturier, Y. (2006). Des avancées en analyse qualitative: pour une transparence et une systématisation des pratiques. *Recherches qualitatives*, 26(1), 110–138.
- Müller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott—the elucidation of project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 757–775.
- Nakabayashi, S., & others. (2000). The Japanese version of project cycle management: adoption, adaptation and application of ZOPP-a comparative analysis of methods and methodologies. *Working Paper Series-Institute of Social Studies*, (319).
- Nardi, R., Berti, F., Fabbri, L. M., Di Pasquale, G., Iori, I., Mathieu, G., ... others. (2013). Toward a sustainable and wise healthcare approach: potential contributions from hospital Internal Medicine Departments to reducing inappropriate medical spending. *Italian Journal of Medicine*, 7(2), 65–81.
- OCDE. (2010). *Coopération pour le développement rapport 2010*. Paris: OCDE.
- Olsson, N. O. (2008). Conflicts related to effectiveness and efficiency in Norwegian rail and hospital projects. *Project Perspectives*, 29(1), 81–85.
- Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: new directions for project management research. *Scandinavian journal of management*, 11(4), 319–333.
- Padalkar, M., & Gopinath, S. (2016). Are complexity and uncertainty distinct concepts in project management? A taxonomical examination from literature. *International Journal of Project Management*, 34(4), 688–700.

- Parent, R., Roy, M., & St-Jacques, D. (2007). A systems-based dynamic knowledge transfer capacity model. *Journal of knowledge Management*, 11(6), 81–93.
- Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. Sage.
- Pellegrinelli, S. (2011). What's in a name: Project or programme? *International Journal of Project Management*, 29(2), 232–240.
- Perret, V., & Séville, M. (1999). Fondements épistémologiques de la recherche. *Méthodes de recherche en management*, 13–33.
- Pham, T. D. T., & Antoine, A. (2012). La génération des connaissances au secours du management de projet? Le cas du système d'information d'un établissement de santé. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 16, 75–87.
- Piaget, J. (1967). *1967 Logique et connaissance scientifique*. Paris, Gallimard.
- Pinto, J. K., & Prescott, J. E. (1988). Variations in critical success factors over the stages in the project life cycle. *Journal of management*, 14(1), 5–18.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE transactions on engineering management*, (1), 22–27.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988a). *Critical success factors across the project life cycle*. Project Management Institute.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988b). *Project success: definitions and measurement techniques*. Project Management Institute.
- Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge Chicago. Ill: University of Chicago*.
- Ponelis, S. R. (2015). Using interpretive qualitative case studies for exploratory research in doctoral studies: A case of Information Systems research in small

- and medium enterprises. *International Journal of Doctoral Studies*, 10(1), 535–550.
- Popper, K. R. (1979). *Objective knowledge (revised edition)*. Oxford: Oxford University Press.
- Pourtois, J.-P., & Desmet, H. (2007). *Épistémologie et instrumentation en sciences humaines*. Editions Mardaga.
- Prévost, P., & Roy, M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion*. Montréal, Québec]: Les Presses de l'Université de Montréal. (aleph_udq030938660).
- Proulx, D., & Brière, S. (2014). Caractéristiques et succès des projets de développement international: Que peuvent nous apprendre les gestionnaires d'ONG? *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement*, 35(2), 249–264.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363–377.
- Randeree, K., & Ninan, M. (2011). Leadership and teams in business: a study of IT projects in the United Arab Emirates. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(1), 28–48.
- Rist, G. (2013). *Le développement : histoire d'une croyance occidentale* (4e éd. revue et augmentée.). Paris: Sciences po, les presses. (aleph_udq030376697).
- Roland-Holst, D., & Tarp, F. (2003). De nouvelles perspectives pour l'efficacité de l'aide. *Revue d'économie du développement*, 11(2), 151–180.
- ROLEAU, L., & Junquilho, G. S. (1998). Analyse organisationnelle et théorie de la estruturation: le renouvellement du projet moderniste. *ENCONTRO*

NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO EM PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXII.

- Rolfe, B., Segal, S., & Cicmil, S. (2016). An existential hermeneutic philosophical approach to project management. *3 Guest Editorial*, 47(3), 48–62.
- Rolfe, B., Segal, S., & Cicmil, S. (2017). The wisdom of conversations: Existential Hermeneutic Phenomenology (EHP) for project managers. *International Journal of Project Management*, 35(5), 739–748.
- Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations: approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Puq.
- Roy, M., Guindon, J., & Fortier, L. (1995). *Transfert de connaissances: revue de littérature et proposition d'un modèle, Report-099*. Montréal, Canada: Institut de recherche en santé et en sécurité du travail.
- Sage, D., Dainty, A., & Brookes, N. (2010). A consideration of reflexive practice within the critical projects movement. *International journal of project management*, 28(6), 539–546.
- Sahlin-Andersson, K. (2002). *The scandinavian school of project studies. I Sahlin-Andersson & Söderholm (eds.) Beyond project management. New perspective on the temporary-permanent dilemma*. Malmö: Liber.
- Saint-Macary, J., & Ika, L. A. (2015). Atypical perspectives on project management: moving beyond the rational, to the political and the psychosocial. *International Journal of Project Organisation and Management*, 7(3), 236–250.
- Samset, K. (1998). Project management in a high-uncertainty situation. *Norwegian University of Science and Technology*.

- Samset, K. (2003). *Project evaluation: Making investments succeed*. Akademika Pub.
- Sandoval-Correa, A. (2006). *Apport méthodologique à la conception et mise en oeuvre des projets: application aux projets d'établissement d'une entreprise à l'étranger*. (PhD Thesis). Institut National Polytechnique de Toulouse.
- Sartre, J.-P. (2007). *Existentialism is a Humanism*. Yale University Press.
- Savoie-Zajc, L. (2000). *La recherche qualitative/interprétative en éducation, dans KARSENTI TS & L. SAVOIE-ZAJC (dir.), Introduction à la recherche en éducation, Sherbrooke, Éditions du CRP*.
- Schon, D. A. (1983). *The reflective practitioner: how professionals think in action* (Vol. 1). Basic books New York.
- Schön, D. A. (1985). *The design studio: An exploration of its traditions and potentials*. International Specialized Book Service Incorporated.
- Schön, D. A. (1987). *Educating the reflective practitioner: Toward a new design for teaching and learning in the professions*. Jossey-Bass.
- Schon, D. A. (1994). *Le praticien réflexif: à la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Logiques,.
- Schwandt, D. R. (2005). When managers become philosophers: Integrating learning with sensemaking. *Academy of Management Learning & Education*, 4(2), 176–192.
- Searle, J. (1997). *The Mystery of Consciousness*. Granta Books. London;
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and science of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.

- Severino, J.-M., & Ray, O. (2011). La fin de l'aide publique au développement: mort et renaissance d'une politique publique globale. *Revue d'économie du développement*, 19(1), 5–44.
- Shenhar, A., Levy, O., & Dvir, D. (1997). Mapping the dimensions of project success. *Project Management Journal*, 28(2), 5–13.
- Smyth, H. J., & Morris, P. W. (2007). An epistemological evaluation of research into projects and their management: Methodological issues. *International journal of project management*, 25(4), 423–436.
- Söderlund, J. (2002). On the development of project management research: schools of thought and critique. *International Project management journal*, 8(1), 20–31.
- Söderlund, J. (2004). Building theories of project management: past research, questions for the future. *International journal of project management*, 22(3), 183–191.
- Söderlund, J. (2008). Competence dynamics and learning processes in project-based firms: shifting, adapting and leveraging. *International Journal of Innovation Management*, 12(01), 41–67.
- Söderlund, J., & Tell, F. (2009). The P-form organization and the dynamics of project competence: Project epochs in Asea/ABB, 1950–2000. *International Journal of Project Management*, 27(2), 101–112.
- Standish, E. M. (1995). Report of the IAU WGAS Sub-group on Numerical Standards. *Highlights of Astronomy*, 12, 180–184.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509–533.

- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and corporate change*, 3(3), 537–556.
- Thiry, M. (2001). Sensemaking in value management practice. *International Journal of Project Management*, 19(2), 71–77.
- Thomas, J. L. (2000). Making sense of project management. Dans *Projects as business constituents and guiding motives* (p. 25–43). Springer.
- Thomas, J., & Mullaly, M. (2008). *Researching the value of project management*. Project Management Institute.
- Tukel, O. I., & Rom, W. O. (1998). Analysis of the characteristics of projects in diverse industries. *Journal of Operations Management*, 16(1), 43–61.
- Turner, J. R., Anbari, F., & Bredillet, C. (2013). Perspectives on research in project management: the nine schools. *Global Business Perspectives*, 1(1), 3–28.
- Turner, J. R., & Cochrane, R. A. (1993). Goals-and-methods matrix: coping with projects with ill defined goals and/or methods of achieving them. *International Journal of project management*, 11(2), 93–102.
- Turner, J. R., & Keegan, A. (2000). The management of operations in the project-based organisation. *Journal of Change Management*, 1(2), 131–148.
- van der Hoorn, B. (2015). Playing projects: Identifying flow in the ‘lived experience’. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1008–1021.
- van der Hoorn, B. (2016). Continental thinking: a tool for accessing the project experience. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(4), 865–891.

- van der Hoorn, B., & Whitty, S. J. (2015a). A Heideggerian paradigm for project management: breaking free of the disciplinary matrix and its Cartesian ontology. *International Journal of Project Management*, 33(4), 721–734.
- van der Hoorn, B., & Whitty, S. J. (2015b). Signs to dogma: A Heideggerian view of how artefacts distort the project world. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1206–1219.
- van der Hoorn, B., & Whitty, S. J. (2016). Projectyness: a spectrum of greater or lesser capability. *International Journal of Project Management*, 34(6), 970–982.
- van der Hoorn, B., & Whitty, S. J. (2017). The project-space model: enhancing sensemaking. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(1), 185–202.
- Verganti, R. (1999). Planned flexibility: linking anticipation and reaction in product development projects. *Journal of Product Innovation Management: AN INTERNATIONAL PUBLICATION OF THE PRODUCT DEVELOPMENT & MANAGEMENT ASSOCIATION*, 16(4), 363–376.
- Verworn, B. (2009). A structural equation model of the impact of the “fuzzy front end” on the success of new product development. *Research Policy*, 38(10), 1571–1581.
- Vratuša, V. (2004). Sociological Systems Theory in the Service of Innovation or Conservation? *STIQE 2004 Proceedings of the 7th International Conference on Linking Systems Thinking, Innovation, Quality, Entrepreneurship and Environment. Maribor, Slovenia*, 135–144.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.

- Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens: une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Recherches qualitatives*, 3(3), 243–272.
- Weick, K. (2001). Making Sense of the Organization. 2001. *Malden MA: Blackwell Scientific*.
- Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations (Foundations for organizational science). *Thousands Oaks: Sage Publications Inc*.
- Wenger, E. (1999). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge university press.
- Wenger, E. (2000). Communities of practice and social learning systems. *Organization*, 7(2), 225–246.
- Whitehead, D. (2005). Project management and action research: two sides of the same coin? *Journal of Health Organization and Management*, 19(6), 519–531.
- Willett, G. (1996). Paradigme, théorie, modèle, schéma: qu'est-ce donc? *Communication et organisation*, (10).
- Williams, T. M. (1999). The need for new paradigms for complex projects. *International journal of project management*, 17(5), 269–273.
- Winter, M. (2006). Problem structuring in project management: an application of soft systems methodology (SSM). *Journal of the Operational Research Society*, 57(7), 802–812.
- Winter, Mark, & Checkland, P. (2003). Soft systems: a fresh perspective for project management. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers-Civil Engineering*, 156, 187–192. Thomas Telford Ltd.

- Winter, Mark, Smith, C., Morris, P., & Cicmil, S. (2006). Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network. *International journal of project management*, 24(8), 638–649.
- Xia, W., & Lee, G. (2004). Grasping the complexity of IS development projects. *Communications of the ACM*, 47(5), 68–74.
- Xia, W., & Lee, G. (2005). Complexity of information systems development projects: conceptualization and measurement development. *Journal of management information systems*, 22(1), 45–83.
- Yazici, H. J. (2009). The role of project management maturity and organizational culture in perceived performance. *Project Management Journal*, 40(3), 14–33.
- YIN, R. (1994). Case study research. Design and Methods (2e éd.). Londres, R. U.: Sage.
- Yin, R. K. (2003). Case study research design and methods third edition. *Applied social research methods series*, 5.
- Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods (applied social research methods). *London and Singapore: Sage*.
- Youker, R. (2003). The nature of international development projects. *PMI Conference, Baltimore, MD*.
- Zidane, Y. J.-T., Zidane, Y. J.-T., Olsson, N. O., & Olsson, N. O. (2017). Defining project efficiency, effectiveness and efficacy. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(3), 621–641.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339–351.

ANNEXES

ANNEXE 1 : Structure de la thèse

Tableau I : Structure de la thèse

INTRODUCTION GÉNÉRALE	
PREMIÈRE PARTIE (Le quoi de la recherche) : Enjeu de l'amélioration des approches classiques de gestion des projets de développement international dans la problématique de l'efficacité l'aide publique au développement	
CHAPITRE I Amélioration de l'approche projet dans la mise en place de l'aide publique au développement : Un enjeu de l'efficacité de l'aide publique au développement	CHAPITRE II Développement de capacité de projet dans l'action par l'équipe de projet : Un nouvel enjeu d'amélioration de la performance des projets de développement international
DEUXIÈME PARTIE (Le comment de la recherche) : Dualité entre deux perspectives de management de projet au fondement du cadre conceptuel de la recherche	
CHAPITRE III Évolution de paradigmes en management de projet dans une logique de dualité : un fondement aux postures intégrées de management de projet	CHAPITRE IV Développement de nouvelles capacités de projet dans l'action par l'apprentissage organisationnel en complément à l'approche classique de gestion de projet
TROISIÈME PARTIE : Cadre opératoire de l'étude et présentation des résultats de l'étude de terrain	
CHAPITRE V Cadre opératoire de la recherche	CHAPITRE VI Présentation des résultats de l'étude de cas
CONCLUSION GÉNÉRALE	

Annexe 2 : Guides d’entrevues individuelles

Tableau I : Questions ouvertes aux participants membres des équipes de projets autour de six thèmes d’éllicitation

INFORMATION D’ORDRE GÉNÉRAL		Titre du projet :	Code du participant :
DIMENSIONS	QUESTIONS D’ENTREVUE		
Expérimentation	Lorsque vous émettez de nouvelles idées ou innovations, les membres de votre équipe de projet sont-ils soutenus et encouragés par les bénéficiaires, les bailleurs de fonds ou le ministère de tutelle?		
	Vous-même, personnellement, recevez-vous de soutien et encouragement lorsque vous prenez de nouvelles initiatives dans l’équipe de projet ?		
	Dans votre équipe, des initiatives des membres reçoivent-elles souvent une réponse favorable ?		
	Dans votre équipe, les membres sont-ils encouragés à proposer des choses nouvelles ?		
Prise de risque	Dans votre équipe de projet, les membres sont-ils encouragés à prendre des risques ?		
Interaction avec les parties prenantes	Votre équipe a-t-elle mis en place de dispositifs formels ou informels pour collecter, confronter et partager des informations provenant des bénéficiaires du projet, du partenaire technique et financier et du ministère de tutelle ?		
	Vous arrive-t-il souvent de vous informer auprès des bénéficiaires, du partenaire technique et financier ou du ministère de tutelle du projet avant de prendre vos décisions?		
	Votre équipe de projet s’informe-t-elle sur l’activité des équipes des projets qui interviennent dans votre zone d’intervention ?		
	Votre équipe de projet a-t-elle l’habitude de prendre les avis des bénéficiaires sur la réalisation des activités du projet et de mettre à la disposition des membres de l’équipe de projet?		
	Votre équipe consacre-t-elle suffisamment de temps à échanger avec le ministère de tutelle à propos de la gestion de votre projet ?		
	Votre équipe consacre-t-elle suffisamment de temps à échanger avec le partenaire technique et financier du projet à propos de la gestion de votre projet ?		

Dialogue	Dans votre équipe, existe-t-il une communication libre et ouverte entre les membres ?
	Dans votre équipe, le coordonnateur encourage-t-il les membres de l'équipe de projet à communiquer entre eux ?
	Dans votre équipe, pratique-t-on la permutation entre les membres de l'équipe projet sur des activités du projet ?
	Dans votre équipe, le coordonnateur facilite-t-il la communication au sein de l'équipe ?
Participation à la prise de décision	Dans votre équipe, le coordonnateur implique-t-il souvent les membres dans la prise de décisions importantes ?
	Dans votre équipe, le coordonnateur implique-t-il souvent les membres dans la prise de décisions ordinaires ?
	Dans votre équipe, pensez-vous que la conduite de votre projet est influencée par les avis des membres de l'équipe ?
	Dans votre équipe, les membres se sentent-ils impliqués dans la prise de décisions importantes ?
	Dans votre équipe, les membres se sentent-ils impliqués dans la prise de décisions ordinaires ?
Autonomie	Pensez-vous que le ministère de tutelle vous accorde une importante liberté de décision dans l'exécution de votre projet ?
	Pensez-vous que le partenaire technique et financier du projet vous accorde une importante liberté de décision dans l'exécution de votre projet ?

Source : Adapté de Mbengue & Senné, 2013, p.vii

Tableau II : Questions ouvertes aux participants des ministères de tutelle et du partenaire technique et financier des projets autour de deux thèmes d'éllicitation

INFORMATION D'ORDRE GÉNÉRAL		Titre du projet :	Code du participant :
DIMENSIONS	QUESTIONS D'ENTREVUE		
Interaction avec les parties prenantes	Pensez-vous que l'équipe de projet (PHPA ou PRODAM) a-t-elle mis en place des systèmes et des procédures pour collecter, confronter et partager des informations provenant de vous (Ministères de tutelle des projets, Partenaires techniques et financiers des projets) ?		
	Au cours de l'exécution du projet, l'équipe de projet s'informe-t-elle souvent auprès de vous avant de prendre les décisions importantes ?		
	Au cours de l'exécution du projet, l'équipe de projet a-t-elle l'habitude de prendre vos avis sur la réalisation des activités du projet ?		
	Au cours de l'exécution du projet, en tant que partenaire technique et financier ou structure de tutelle, pensez-vous que de temps suffisants sont consacrés à l'équipe de projet pour échanger à propos de la gestion de ce projet ?		
Autonomie	Au cours de l'exécution du projet, en tant que principal partenaire technique et financier ou structure de tutelle, pensez-vous qu'une importante liberté de décision est accordée à l'équipe projet au cours de l'exécution de ce projet ?		

Source : Adapté de Mbengue & Senné, 2013, p.vii

Tableau III : Questions ouvertes aux bénéficiaires des projets autour de deux thèmes d'éllicitation

INFORMATION D'ORDRE GÉNÉRAL	Titre du projet :	Code du participant :
DIMENSIONS	QUESTIONS D'ENTREVUE	
Interaction avec les parties prenantes	Pensez-vous que l'équipe de projet (PHPA ou PRODAM) a-t-elle mis en place dispositif pour collecter, confronter et partager des informations provenant de vous (bénéficiaires) ?	
	Au cours de l'exécution du projet, l'équipe de projet s'informe-t-elle souvent auprès de vous avant de prendre les décisions importantes ?	
	Au cours de l'exécution du projet, l'équipe de projet a-t-elle l'habitude de prendre vos avis sur la réalisation des activités du projet ?	
	Au cours de l'exécution du projet, en tant bénéficiaires, pensez-vous que l'équipe de projet vous consacre suffisamment de temps pour échanger avec à propos de la gestion de ce projet ?	
Autonomie	Au cours de l'exécution du projet, de votre point de vue en tant que bénéficiaire, pensez-vous qu'une importante liberté de décision est accordée à l'équipe projet au cours de l'exécution de ce projet ?	

Source : Adapté de Mbengue & Senné, 2013, p.vii

Annexe 3 : Approbation éthique



Comité d'éthique de la recherche
Université du Québec à Chicoutimi

APPROBATION ETHIQUE

Dans le cadre de l'Énoncé de politique des trois conseils : éthique de la recherche avec des êtres humains 2 (2014) et conformément au mandat qui lui a été confié par la résolution CAD-7163 du Conseil d'administration de l'Université du Québec à Chicoutimi, approuvant la *Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains* de l'UQAC, le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Chicoutimi, à l'unanimité, délivre la présente approbation éthique puisque le projet de recherche mentionné ci-dessous rencontre les exigences en matière éthique et remplit les conditions d'approbation dudit Comité.

Responsable(s) du projet de recherche :	Monsieur Noël Honorat Adanzounon, Étudiant, Doctorat en management de projets
Direction de recherche :	Monsieur Brahim Meddeb, Professeur, Département des sciences économiques et administratives
Projet de recherche intitulé :	Élaboration d'un modèle d'analyse et d'amélioration de la performance des projets d'aide au développement : Application au projet de développement agricole de Matam au Sénégal et au programme d'hydraulique pastorale et agricole au Bénin
No référence :	602.486.01

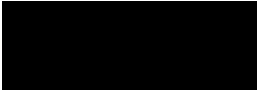
La présente est valide jusqu'au 30 novembre 2016.

Rapport de statut attendu pour le 31 octobre 2016 (rapport final).

N.B. le rapport de statut est disponible à partir du lien suivant : <http://recherche.uqac.ca/rapport-de-statut/>

Date d'émission initiale de l'approbation : 5 novembre 2015

Date(s) de renouvellement de l'approbation :



Nicole Bouchard,
Professeure et présidente